

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 économiques,
commerciales et des sciences de gestion



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

مطبوعة بعنوان:

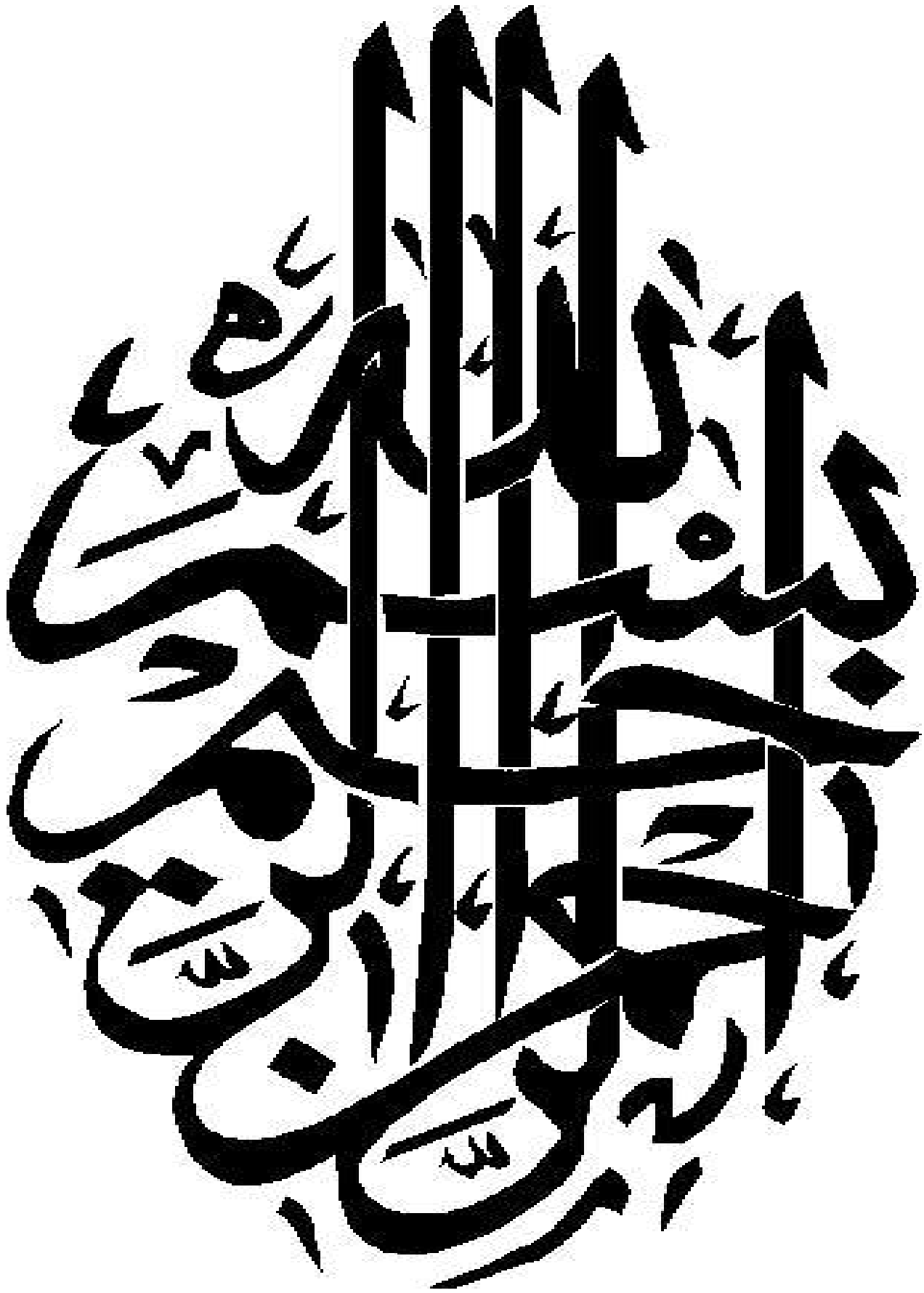
محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الثالثة، علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد الدكتور:

كرمية توفيق

السنة الجامعية 2018/2017



رقم الصفحة	المحتوى
01	مقدمة
02	المحور الأول: طبيعة وتطور وظيفة إدارة تسيير الموارد البشرية
02	تمهيد
02	أولا : ماهية إدارة الموارد البشرية
02	01- مفهوم الموارد البشرية
02	02- تعريف وظيفة إدارة تسيير الموارد البشرية
06	ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
06	01-تسيير الموارد البشرية في الحضارة الإسلامية
07	02- مراحل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية
07	أ- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية
08	ب-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية
09	ج-المرحلة الثالثة :مابين الحربين العالميتين
09	د-المرحلة الرابعة : ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا
11	ثالثا : النظريات التي ساهمت في تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية
11	01-النظريات الكلاسيكية في الإدارة
15	02- النظريات السلوكية في الإدارة
24	03- النظريات الحديثة في الإدارة
29	رابعا :أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية
29	01- الأهداف الوظيفية
29	02- الأهداف التنظيمية
29	03- الأهداف الإجتماعية
30	خامسا :التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
30	01-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة
31	02- التغيرات في تركيبة القوى العاملة
31	03- تغير القيم والاتجاهات
31	04- العائد والتعويض المادي

33	سادسا:تأثير البيئة على وظائف إدارة الموارد البشرية
33	01-العوامل الداخلية
33	02- العوامل الخارجية
36	المحور الثاني :تحليل وتوصيف الوظائف
36	أولا: مدخل لتحليل الوظيفة
36	01-مفهوم المهنة والوظيفة
36	02- تعريف تحليل الوظائف
37	ثانيا- الهدف من تحليل الوظائف
39	ثالثا : خطوات تحليل الوظيفة
44	رابعا: توصيف الوظيفة
45	خامسا : عناصر تصميم الوظيفة
46	سادسا:نموذج لتوصيف الوظيفة
48	المحور الثالث :تخطيط الموارد البشرية
48	تمهيد
48	أولا :مفهوم تخطيط الموارد البشرية
48	ثانيا : مزايا وأسباب تخطيط الموارد البشرية
49	ثالثا:أهمية تخطيط الموارد البشرية
49	رابعا :مقومات تخطيط الموارد البشرية
50	خامسا :الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية
56	سادسا :إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية
60	المحور الرابع : الإستقطاب والتوظيف
60	تمهيد
60	أولا : مفهوم الإستقطاب والتوظيف
61	ثانيا :مصادر الاستقطاب
61	01-المصادر الداخلية
62	02-المصادر الخارجية
63	ثالثا : مراحل الإختيار والتعيين للقوى العاملة

66	خامسا : أنماط التوظيف في الوظيفة العامة
66	المحور الخامس: التدريب وتنمية المهارات
72	تمهيد
72	أولا : مفهوم التدريب
72	ثانيا : أهمية التدريب
73	ثالثا: أهداف عملية التدريب
74	رابعا: تخطيط النشاط التدريبي
76	خامسا : تحديد الاحتياجات التدريبية
79	سادسا :مراحل عملية التدريب
81	سابعا: طرق التدريب
82	ثامنا: أساليب التدريب
84	تاسعا :التكوين ومفهوم النظم (الأنظمة)
87	المحور السادس : تحديد هيكل الأجور
88	تمهيد
88	أولا : مفهوم نظام الأجور
88	ثانيا :أهداف إدارة الأجور والرواتب:
89	ثالثا :العوامل التي تؤثر على وضع الرواتب والأجور
89	رابعا :بناء هيكل الأجور
90	المحور السابع: نظام التحفيز
92	تمهيد
92	أولا : تعريف التحفيز
93	ثانيا :أنواع الحوافز
95	ثالثا : اسس منح الحوافز
95	رابعا : عناصر التحفيز
96	خامسا :نظام الحوافز الفعال
97	المحور الثامن :تقييم أداء العاملين
97	تمهيد

97	أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين
97	ثانياً: أهداف تقييم الأداء
98	رابعاً: خصائص النظام الفعال لتقييم الأداء:
99	خامساً: المسؤولية عن تقييم الموارد البشرية
100	سادساً: خطوات تقييم الأداء
101	سابعاً: الطرق الأساسية لتقييم الأداء
102	ثامناً: الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء
109	<u>الخاتمة</u>
110	<u>قائمة المراجع</u>

مقدمة :

إن الإدارة تقوم على توجيه جهد بشري في حدود المنظمة أي كان طابعها فإنها تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية، ولهذا يمكننا أن نقول أن الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي.

وتحقيق أهداف المشروع يكون عن طريق الأفراد فذلك يعني أن الأفراد هم موضوع الإدارة وليس الأرض أو المباني فمدير أحد الأقسام لا يقوم بلف البضاعة أو تغليفها ولكن يعمل إلى تفويض السلطة إلى آخرين للقيام بهذه المهام، أي أن الأفراد هم المسؤولون عن الفشل والنجاح لأي منظمة من المنظمات، هذا الفرد الذي تكمن فيه معالم غير ملموسة كثيرة ، فيصعب معرفة عوالمه وأعماقه وهو بحر من المواقف والغرائز والدوافع التي يصعب ملاحظتها وتحتاج إلى من يسير أغوارها بكل كفاءة.

ولهذا إستوجب الاهتمام بتسيير الموارد البشرية ، و تطورت وظيفة تسيير الموارد البشرية ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، من خلال مساهمات المدارس التسييرية (الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية... الخ) والتحولت التي عرفتها المؤسسة وظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية... الخ، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة استراتيجية لا تقل عن بقية الوظائف الأساسية كالتسويق، والإنتاج... الخ.

وتم إعداد هذه الدروس الموجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال وذلك بتقسيمها إلى ثمانية محاور أساسية حيث جاء المحور الأول بعنوان **طبيعة وتطور وظيفة إدارة تسيير الموارد البشرية** وتم التطرق فيه إلى ماهية إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي عبر المراحل المختلفة ، التحديات التي تواجه هذه الإدارة، ثم تطرقنا في المحاور السبعة الأخرى إلى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في : **تحليل وتوصيف الوظائف** التي تعتبر الوظيفة أو الركيزة التيس تبنى عليها الوظائف الأخرى ثم **وظيفة تخطيط الموارد البشرية** والتي تقصد بها تحديد الإحتياجات من اليد العاملة كما ونوعا ويتم تسديد هذا العجز بواسطة **وظيفة الإستقطاب والتوظيف** وعند التوظيف يجب إختيار أحسن الكفاءات بإستخدام المصادر الداخلية والخارجية ، ثم تأتي **وظيفة التدريب وتنمية المهارات** حتى يتم إكتساب مهارات جديدة ورسكلة العمال الموجودين ،وبعدها يجب لأن يكون هناك **هيكل للأجور والحوافز مبني على العدالة وأخيرا تأتي وظيفة تقييم الأداء** لقياس مدى كفاءة ومساهمة العاملين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم .

المحور الأول: طبيعة وتطور وظيفة تسيير الموارد البشرية

تحتوي المؤسسة على أربع مصادر رئيسية والتي تتحد معا لتحقيق الإنتاج الفعلي من السلع والخدمات وهذه المصادر هي الآلات، المواد، المعلومات وقوة العمل (الموارد البشرية).
وتعتبر الموارد البشرية أهم هذه المصادر لأن الاستخدام الفعال للآلات والمواد والأموال يتوقف على مهارة وأداء الموارد البشرية، كما أن العمال الغير راضيين يستطيعون التأثير بشكل فعال وواضح على مستويات الأداء.

أولاً : ماهية إدارة الموارد البشرية**1: مفهوم الموارد البشرية**

إن القوى العاملة تشير إلى السكان في المجتمع، وتنقسم إلى موارد بشرية إقتصادية وغير إقتصادية¹
إن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو العاطلين القادرين والراغبين في العمل ،حيث لايدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال، ذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحاولون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملاً².

2: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد وكمجتمعات وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم.
يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة، وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

-يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية³.
وتعرف بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"⁴.

إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في تخطيط القطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى عاملة التي تحتاج إليها المؤسسة ،كما يمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين وتحسين ادائهم ، ورفع كفاء م العلمية، والعملية ، والفنية ، ثم ايجاد وسائل المناسبة لرفع معنوياتهم ، ورغباهم في العمل ، والاستمرار

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص53.

² نفس المرجع السابق، ص54.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص30.

⁴ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- الإسكندرية، 2002، ص18.

فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي ، لتحقيق اهداف المؤسسة ، ويدخل في كل هذا توافر المزايا والحوافز المادية والمعنوية والثقافية لإشباع حاجتهم ، و رغبا م الفردية والجماعية¹

-تعرف: "أنها عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة والمتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة".²

-تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها : "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"³.

-تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها".

-تعرف إدارة الموارد البشرية: "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".

-تعرف إدارة الموارد البشرية: "تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية"³.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجاتهم في المؤسسة.

- كما يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الاستراتيجية⁽⁴⁾، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، وتنمية، وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة⁽⁵⁾.

¹ إصلاح الدين عبد الباقي ادارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي ، الدار الجامعة الاسكندرية ، سنة 2004 ، ص16

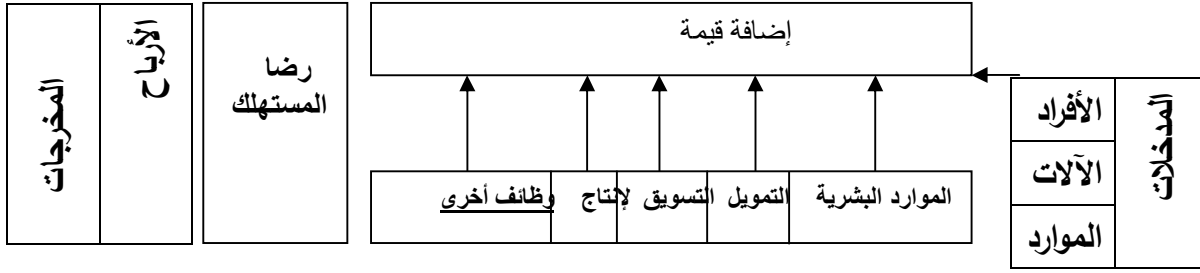
² د. مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص59.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص17.

4 Barnard Martory, Daniel Grazet: *Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances*, Dunod, Paris, 4ème Edition , 2001, P238.

5 Petit Et Autres : *Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines*, Edition Gaétan Morin, Québec, 2000, P07.

الشكل رقم (01): دور الموارد البشرية في خلق القيمة



المصدر: أشوك تشاند، شلبا كابرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2002). ص 22.

ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها ومن أهمها¹:

1- تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة، ويشتمل ذلك على الأنشطة الفرعية التالية:

*تحليل التنظيم؛

*توصيف الوظائف؛

*إعداد خطة القوى العاملة وتحديد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة من حيث النوع والعدد؛

*دراسة المصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة؛

*البحث والاستقطاب؛

*الاختيار والتعيين لأفضل الأشخاص المتقدمين للعمل وشغل الوظائف الشاغرة.

2- تنمية الموارد البشرية: فبعد أن يتم اختيار وتعيين الأفراد اللازمين للعمل بالمؤسسة، ينبغي أن يتم تدريبهم بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم لمقابلة التغيرات في أساليب ونظم العمل، فقد أصبحت التنمية الإدارية من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الكفاءات الإدارية اللازمة للمؤسسة؛

3- مكافأة الأفراد وتعويضهم، حيث لا بد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤديه، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور، ونظام للحوافز والمكافأة المادية والمعنوية؛

4- تحقيق تكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم، ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثال ذلك نظام الاتصالات في التنظيم، والنمط القيادي السائد، والتنظيمات غير الرسمية، والعلاقات مع المنظمات أو الاتحادات التي ينتمي إليها العاملون؛

5- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحتهم وإيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مصر، 2004، ص 23.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الاقتصادية التي تختص باستخدام العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وأن هدفها الأساسي هو: "تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه" وأنها مكلفة بمجموعة من المهام أو الوظائف وهذه الوظائف هي:

- تحليل العمل.
 - تخطيط القوى العاملة.
 - استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية.
 - وضع نظام للحوافز.
 - تقييم نظام الأفراد.
 - صيانة ورعاية القوى العاملة.
 - تقييم الأعمال ووضع نظام لدفع الأجور.
- ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي:

- 1- تحليل الوظائف
- 2- تخطيط الموارد البشرية..
- 3- اختيار الموارد البشرية.
- 4- إدارة الأداء وتقويمه.
- 5- دوافع العمل ورضا العاملين.
- 6- تدريب وتطوير العاملين.
- 7- التخطيط والتطوير المهني.
- 8- أنظمة الأجور والرواتب.
- 9- أنظمة الحوافز.
- 10- علاقات العمل.
- 11- انضباط العاملين.
- 12- السلامة المهنية والأمن الصناعي.
- 13- نظام معلومات الموارد البشرية.

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع مهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات¹ أسهمت بشكل كبير ومباشر وغير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الأفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة.

01- تسيير الموارد البشرية في الحضارة الإسلامية

بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي الذي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للإدارة كاستجابة إلى كبر حجم المؤسسات التي أصبحت تتطلب تنظيماً أكثر كفاءة لمواردها وكذلك للتوسع في الطلب الكلي، ومع مطلع القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المؤسسة انطلاقاً من قناعتهم الفكرية، وقبل التطرق إلى المراحل المختلفة لتبلور وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي يجب أن نشير إلى أن في عصر الحضارة الإسلامية كانت هناك أفكار وتطبيقات مستوحات من الكتاب والسنة وطبقت فعلاً في تسيير الأفراد في الحروب والغزوات ونظام الحكم....

وفي عصر الحضارة الإسلامية فإن قيادة إدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في إهتمامها بالإنسان، وحدد الإسلام الكثير من المفاهيم في مجالات متعددة في تسيير الموارد البشرية ومن بينها :

-الإنتماء إلى الجماعة :والتي تعني تعاون الأفراد للقيام بالأعمال المختلفة ؛

-الإختيار والتعيين للأفراد : بتحديد بعض الصفات لمن يشغل الوظائف العامة والخاصة، كما تبينه قاعدة من القواعد القرآنية المحكمة في أبواب المعاملات، والعلاقات بين الناس، تلكم هي القاعدة القرآنية التي دل عليها

لقله تعالى: {قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ }²

3- عملية التفويض في القرارات : تظهر المشاركة في إتخاذ القرارات بين العاملين وبين القادة والعاملين وهناك لقله تعالى { وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ }³ أي لا يبرمون أمراً حتى يتشاوروا فيه، حتى يتشاركون في آرائهم في أمور حياتهم، كما قال تبارك وتعالى { فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ }⁴ ، ولهذا كان صلى الله عليه وسلم يشاورهم في الحروب ونحوها ليطيب بذلك قلوبهم.

ونستنتج مما سبق أن الشريعة الإسلامية وضعت مبادئ بواسطتها يمكننا تسيير المورد البشري ومن بين هذه المبادئ : المشاركة في إتخاذ القرار، والعمل الجماعي الذي نسميه اليوم بفرق العمل، وتوصيف الوظائف والتي

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تتموي -تكنولوجيا، دار الرواد للنشر والتوزيع، الأردن 2014، ص20

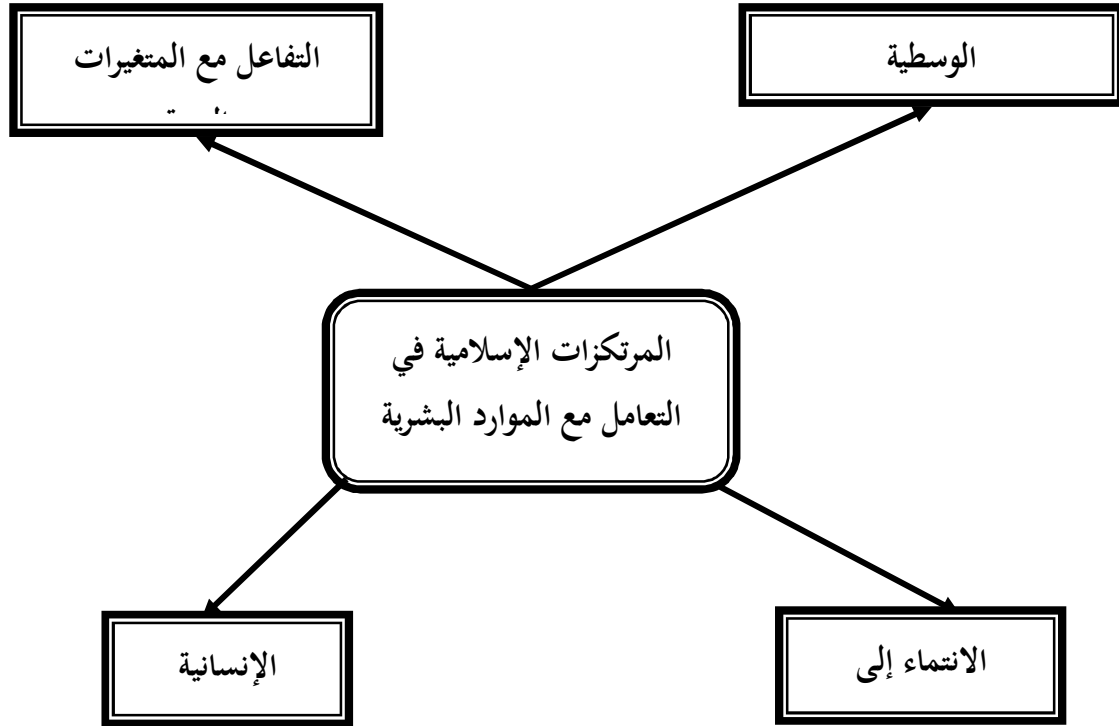
² - سورة القصص : الآية 25.

³ - سورة الشورى : الآية 38.

⁴ - سورة ال عمران : الآية 159 .

تعني تحديد مواصفات شاغل الوظيفة، أي تحديد المهام، الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة من الوظائف، وتوصيف الوظائف مرتبط بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية التخطيط، التوظيف، التدريب.

الشكل رقم (02): المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث.

من الشكل نستنتج أن هناك عدة مرتكزات كانت في الحضارة الإسلامية وكان الإهتمام بالإنسان ككيان ووجود، حيث ظهرت المشاركة في إتخاذ القرارات وعمل الفريق والتعاون بين الأفراد والذي تطور هذا المفهوم وتبلور حتى أصبح اليوم يسمى بالتمكين.

02- مراحل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية

وتطور مفهوم ووظيفة إدارة الموارد البشرية عبر مراحل مختلفة وفي كل مرحلة هناك فكر إداري ولقد مرت إدارة الموارد بالمرحل التالية:

أ- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

لم يكن في العصور البدائية توظيف، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكا لصاحبه ويتقاضى أجره على شكل غلة، وفي مرحلة النظام الحرفي كان التوظيف، الأجر، التدريب، تؤدي من قبل الحرفي ذاته. وفي بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع، يفتح، يمر الأقوياء ثم يغلق، أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية¹. لقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة مظاهر أهمها:

1. التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

¹ علي عبد الله، عن Bessyre des chourtz، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص 6، 8.

2. ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

3. تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

ومن جهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل كما تسبب نظام المصنع الكبير في الكثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال الروتينية.

ب- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات الهامة التي أسهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية إنشاء حركة الإدارة الفعلية بقيادة F.TAYLOR والذي بالرغم من تأكيده على معايير وتركيز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية وإهمال العنصر البشري. إن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق الشامل و لكنه كان مركزا على إدارة الأفراد بصفة عامة و كان اهتمامه بكفاءة العمال و المديرين في الإنتاج الفعلي عن طريق دراسة الزمن و الحركة و التي يشار إليها كحجر أساس للإدارة العلمية.

لقد اتسمت هذه الفترة بأن المؤسسات كانت تدار من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب. أما وظيفة الأفراد كممارسة، فقد كانت موجودة لكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي. فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها فايول (Fayol) والتي لم يذكر فيها وظيفة الأفراد، حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية والأمنية للإدارة والتي تطبق على الأفراد دون شرح للمضمون ذلك.

تميزت هذه المرحلة بظهور المنظمات العمالية ونموها بحيث طالبت النقابات العمالية بزيادة أجور العمال ونقص ساعات العمل وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل من طرف صاحب العمل.¹

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره ، ص 22

ج - المرحلة الثالثة: ما بين الحربين العالميتين

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن السابق تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب الهاوثورن في USA بقيادة E.MAYO وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله، وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسة كنتيجة لحدوث العجز الكبير في اليد العاملة، تجاوبا مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية من أجل الوصول بالإنتاج إلى ذروته، ولقد تمثلت معالم تلك الحاجة في تشريح واختيار الأفراد الجدد الذين تتطلبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها ثم تدريبهم على عملياتها، عملا بتعاليم الإدارة العالمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علاوة على أن نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي "المساومة الجماعية" في جو العمل وعلاقته، كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث ألقى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بحاضر ومستقبل العمال والمؤسسة.

د - المرحلة الرابعة : ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا:

لقد نمت إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها وأصبحت مسؤولية ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم بل شملت تكوين وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. ويمكن تقسيم هذه الفترة كما يلي :

- خلال الخمسينات والستينات.

اتسمت بالتغيرات البيئية كتعاظم دور الدولة كمستخدم ومعدل، وتنامي قوة النقابة مما خلق مواقف وصعوبات خطيرة كان لابد من مواجهتها والتغلب عليها ومن أمثلة تلك المشاكل: تقييد الإنتاج، الإضرابات ومقاومة التغيير. لقد تميزت هذه المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية، والمفاوضات على الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون، همهم الوحيد التأكيد على احترام القوانين.

- نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات:

بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثر العاملون بها، أصبحت المؤسسات بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية وقد عزز هذا الاتجاه تجارب الهاورتون، حيث لم تترك مجالاً في أن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى وأن السبيل للانتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والترغيب، وأن الأهداف النهائية للمؤسسة تتحقق إذا ما بذل العمال جهودهم طواعية واختياراً لا كرها وإجباراً.

- المرحلة ما بين [1975-1985]

دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تخطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، وانتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

- نهاية الثمانينات إلى ما يومنا هذا:

نظرا للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية بل باعتبارهم مورداً يجب تعبئته وتنميته وتطويره وصيانتته، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغيير التكنولوجي وتغير التقنيات.

إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات وتغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة وتطوير ونجاح للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، مما يستوجب من المؤسسات الرغبة في الريادة، إعادة ترتيب أولوياتها، حيث أصبحت الموارد البشرية المدخل الفعال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطية اقتصادية أو قوة دفع، وكمتمغيرة إستراتيجية، بدلاً من النظر إليها كقيد.

لقد تمثلت أنشطة الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشري مثل تعيين الأفراد وإمساك سجلات العاملين وصرف المستحقات ووضع أنظمة التدريب والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينات للعاملين.

ومع تزايد الاهتمام بالعاملين تحول مستوى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى ما يسمى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

في نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النظرة إليه بأنه أثن الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والوظيفة والمؤسسة والبيئة الخارجية.

إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختار عشوائياً لكنها في الحقيقة توحى إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات¹:

- إدارة الأفراد: تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

- إدارة العلاقات الصناعية: تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

- إدارة العلاقات الإنسانية: وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثر بتجارب "الهاورثون".

¹ علي عبد الله، عن عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص 8، 9.

-إدارة المستخدمين: وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالاً وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.

-إدارة الموارد البشرية: وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة والبقاء في بيئته. لقد أصبح الإبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.

ثالثاً: النظريات التي ساهمت في تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

1: النظرية الكلاسيكية في الإدارة

لقد ساهم عدد ليس بالقليل من المفكرين في هذه المدرسة و هم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأوائل و سنعرض أفكار أهمهم و هم فردريك تايلور ، هنري فايول وماكس ويبر .

1-1: نظرية الإدارة العلمية

إن نظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick TAYLOR الذي عاش بين فترتي (1856م-1915م) حيث بدأ حياته العملية بشركة ميدفيل لصناعة الصلب عام 1878، حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين و هو لم يتجاوز 28 سنة من عمره. و خلال قيامه بعمله لاحظ أن العمال يكلفون بأعمال لا قدرة لهم عليها و لا رغبة لهم فيها مما أدى إلى قيام النزاع المستمر بين الإدارة و العمال و لهذا قام بالعديد من الدراسات التي تهدف إلى تحسين هذه العلاقة. (1) وكان ينظر إلى العنصر البشري أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائب، وتسييره لا يتعدى عملية تطوع هذه اليد العاملة بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقاً من طرف الآخرين، فالمجال الإنتاجي ليس مجال اكتساب الخبرة والمعارف، بل فضاء لبيع قوة العمل وكان تسيير العنصر البشري بسيط بساطة النظرة إليه وهذا يتجلى في العناصر التالية: (2)

- استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية.
 - السهر على احترام تطبيق القوانين.
 - الرقابة المباشرة لمدى قيام العنصر البشري بدوره.
- و كان هدف قادة الإدارة العلمية تحقيق ما أطلقوا عليه الثورة الفكرية، فسعوا إلى ربط الإدارة بالعمال رباط المصلحة المشتركة.

1- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل تطبيقي -، دار النهضة العربية، بيروت 1986م، ص36.

2- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004م، ص 56.

مبادئ نظرية الإدارة العلمية

إن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق الشامل و لكنه كان مركزا على إدارة الأفراد بصفة عامة و كان اهتمامه بكفاءة العمال و المديرين في الإنتاج الفعلي عن طريق دراسة الزمن و الحركة و التي يشار إليها كحجر أساس للإدارة العلمية.

و لقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة و هي: (1)

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد.
 - الاختيار العلمي للعمال و تدريبهم على أساس علمي.
 - تعاون كل من الإدارة و العمال لأداء العمل طبقا للطريقة العلمية.
 - تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين و العمال مع قيام المديرين بتخطيط و تنظيم العمل، و يمكن القول إن أهم ما قدمه فريدريك تايلور هو تركيزه الاهتمام على تطبيق الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل التي تواجه الإدارة، كما يرجع إليه الفضل في إبراز أهمية الوظائف الإدارية من تنظيم العمل و تخطيطه و اختيار الأفراد و تدريبهم و الإشراف عليهم و الرقابة على أعمالهم. (2)
- و لقد قدم المساعدة لتايلور كل من - فرانك جلبرت- و - هنري جانت- و قد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور و التي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور كما أن فكرة جانت الخاصة بأعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها. (3)

1-2: نظرية الإدارة الإدارية

تعتبر النظرية الثانية في المدرسة الكلاسيكية التي جاء بها هنري فايول في سنة 1841م و تخرج كمهندس تعدين سنة 1860م، حيث عمل في شركة لمناجم الفحم، و في سنة 1888م وصل إلى مركز مدير الشركة و هي على وشك الإفلاس، و لكن بعد ثلاثين عام تولى فيها إدارة الشركة، تقاعد و هي في أعلى درجات النجاح و خلال الفترة التي عمل فيها فايول مديرا كان يبحث في المبادئ العلمية البسيطة التي يمكن استخدامها لتوضيح مهام المدير. (4)

في الوقت الذي كان فريدريك تايلور ينادي بالإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة الإدارية في فرنسا، و يعتقد الكثير من كتاب الإدارة أن رجل الصناعة الفرنسي فايول هو الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة و لقد ظهرت أفكاره في كتابه المشهور «الإدارة العمومية و الصناعة» عام 1916م. (5)

1- جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 37 .

2- صلاح الشناوي، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، دار الجامعة الإسكندرية 1990، ص 35.

3- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيقي معاصر-، دار الجامعة الإسكندرية، 2004م، ص 23.

4- صلاح الشناوي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

5- جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 40.

و لقد توصل فايول إلى أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية، يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات هي⁽¹⁾:

- أوجه نشاط فنية - الإنتاج -.
 - أوجه نشاط تجارية - الشراء، البيع و المبادلة -.
 - أوجه نشاط مالية - الحصول على رأس المال و الاستخدام المثالي له -.
 - أوجه نشاط تأمينية - حماية الأفراد و الممتلكات -.
 - أوجه نشاط محاسبية - بما في ذلك الإحصاء -.
 - أوجه نشاط إدارية - التخطيط، التنظيم و إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة -.
- و قد أوضح فايول أن هذه المجموعات الست توجد في المشروعات من أي حجم و خصص معظم كتابه لمناقشة أوجه الأنشطة الإدارية.

و رأى فايول أن الصفات المطلوبة في الأفراد الذين يعملون في مختلف المشروعات هي طبيعية (الصحة ، الحيوية و الشخصية) أو ذهنية (القدرة على الفهم و التعلم، الحكم و حضور الذهن و التكيف) و معنوية (النشاط و الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، المبادرة و الإخلاص، الولاء و الدبلوماسية و الكرامة) و ثقافة عامة (معلومات عامة لا تتصل مباشرة بالوظيفة المعنية) و الخبرة (المعرفة المستمدة من المزاولة الصحيحة للعمل).

كما قسم فايول قدرات الأفراد تبعا للمجموعات الست السابق ذكرها فقال إن هناك قدرات إدارية و فنية و تجارية و مالية و تأمينية و محاسبية، و قد أوضح فايول أنه بينما تعتبر القدرة الفنية من أهم ما يطلب من العامل فإن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تزداد كلما تقدم الفرد في سلسلة التدرج الإداري من الأسفل إلى الأعلى، و تصبح أكثر القدرات أهمية بالنسبة للأفراد الذين يحتلون مراكز في الإدارة العليا للمشروع.⁽²⁾

-مبادئ الإدارة الإدارية

وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة استمدها من خبرته العلمية و لكنه حذر من أن هذه المبادئ مرنة و ليست مطلقة، و مع ذلك فإنه يجب أن تستخدم على ضوء الظروف المتغيرة و الظروف الخاصة لكل مشروع.

و فيما يلي و باختصار هذه المبادئ الأربعة عشر⁽³⁾: بطريقة توضح المجالات التي تسهم فيها هذه المبادئ و ذلك كما يبينه الجدول التالي:

1- صلاح الشناوي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2- علي شريف - عبد الغفار حنفي - محمد فريد الصحن، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989م، ص 42.

3- علي شريف و آخرون، نفس المرجع، ص 42.

جدول رقم [01]: مبادئ فايول في الإدارة

علاقات إنسانية	كفاءة الإنتاج	الإدارة
- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة	- تقسيم العمل	- السلطة
- الابتكار		- الانضباط
- التعاون		وحدة السلطة (الرئاسة)
- المساواة		- وحدة التوجيه
- استقرار العمالة		- المركزية
		- تسلسل السلطة
		- الترتيب

المرجع : علي شريف و آخرون, مرجع سبق ذكره, ص 49.

و هناك خمسة مبادئ من المبادئ السابقة تتعلق بتحسين العلاقات الإنسانية (إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة, المساواة, استقرار العمالة, المبادات, التعاون و يرى فايول أن مبدأ إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة).

* أي أن الأفراد و الجماعات داخل التنظيم يجب أن تجعل مصلحتها الشخصية بعد مصلحة التنظيم, و إدراك أن المدير في المنظمة يتعامل مع عديد من الأفراد, و يرى فايول أن تحقيق هذا الإخضاع يأتي من خلال الإشراف عن قرب و القدوة من رجال الإدارة, و عمل اتفاقات عادلة بقدر الإمكان مع الأفراد و الجماعات.

* أما فيما يتعلق بمبدأ المساواة أوضح فايول ما يقصده بالاتفاقات العادلة و المساواة في تطبيقه نفس السياسات و الإجراءات على كل الأفراد داخل التنظيم صعب التحقيق في كل الأوقات.

* و فيما يتعلق بمبدأ العمالة داخل التنظيم و على كل المستويات, يرى فايول أن من الأفضل الاعتماد على المديرين متوسطي الجودة و أكثر استقرارا بدلا من الاعتماد على مديرين مهرة أقل استقرارا, و إذا كان أحد أسباب نجاح أعمال ما يوفي حل مشاكل إنتاج النسيج هو قيام العمال بتحديد المشكلة بأنفسهم و تقديم الحلول التي أخذت طريقها إلى النجاح, فإن مشاركة الأفراد في حل المشاكل قد أظهره فايول في المبدأ الخاص بالابتكار, و هذا المبدأ المعروف لدينا في شكل أنظمة للاقتراحات على كل المستويات داخل التنظيم وبالتالي فإن أفكار العاملين و طاقتهم يمكن أن تسهم في حل المشاكل التي تواجههم.

* و في المبدأ الأخير الخاص بالتعاون يرى فايول أن القوة في الاتحاد و إذا كان أسلوب التفريق بين الأفراد وإخضاعهم يؤدي إلى تقليل المعارضة داخل التنظيم, فإن عمل المدير يجب أن لا يتركز في تقليل المعارضة بقدر اهتمامه بتوحيد الأفراد و الجماعات داخل التنظيم .

* كما صنف فايول المبادئ الثانية بكفاءة الإنتاج و المبدأ الأول تقسيم العمل مشابه لأفكار تشارلز بابدج فيما يتعلق بتقسيم العمل, لقد قدم فايول نفس الأسباب التي تدعو إلى تقسيم العمل و خلق جماعات من

المتخصصين و تنمية المهارة، و انخفاض الوقت اللازم للتعلم، و زيادة الكفاءة نتيجة عدم الانتقال من عمل لآخر، و قد ذهب فايول أبعد حيث نادى بتطبيق مبدأ تقسيم العمل على كل المستويات الإدارية و ليس فقط على مستوى العمال، و إذا كان هذا هو المبدأ الوحيد لزيادة كفاءة الإنتاج إلا أن هناك مبدئين آخرين يسهمان أيضا في زيادة كفاءة الإنتاج و هما المكافأة و التدريب.(1)

1-3: المدرسة البيروقراطية Bureaucratic Management

إن هذه النظرية تنسب إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر الذي عاش خلال الفترة (1864م-1920م) و الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة و يعني مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب) الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة.

- خصائص النظرية البيروقراطية

و يمكن تلخيص خصائص الإدارة البيروقراطية فيما يلي (2):

*نقسم العمل و التخصص.

*العلاقة بين العمال تأخذ الطابع الرسمي و لا دور للعلاقات الشخصية.

*هيكل هرمية تحدد السلطة و الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.

*الالتحاق بالوظيفة على أساس المعرفة العلمية و القدرات التسييرية.

*مجموعة من القواعد و اللوائح التي توضح محتوى كل عملية إدارية.

*مجموعة الضوابط المحددة للواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة من الهرم التنظيمي.

وان هذه المبادئ حسب ماكس ويبر تعطي للمدرسة البيروقراطية ميزة أساسية لزيادة الفعالية حيث أن البيروقراطية تستطيع وحدها أن تمزج تقسيم العمل إلى ما لا نهاية والكفاءة القصوى لكل شخص في وظيفته حيث تطور التقنيات ينمي الحاجة للكفاءة وإمكانية تقسيم العمل يقوي الميزة التنافسية للمنظمة.(3)

و كان هدف ويبر هو تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين، فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة)

قانونية اكتسبها على أساس الاختبار أو الترقية التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء

2-: النظرية السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى و يؤثر في الفكر الإداري فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، و إذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة و الإنتاجية و ليس بهدف الإنسان و تلبية رغباته و تميمته أو حل مشاكله، من هنا بدأت نظريات أخرى تتحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل

1- علي شريف و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004م، ص 41.

الجوانب المادية، و تلبية حاجات العامل المادية، و إنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة و الحرية و تقدير الفرد و احترامه، و هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان و منحه حرية و مشاركة أكبر، و لكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر من العهد القريب، و ما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي و تطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

و من أهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري الإنساني:

*دراسات هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية.

*نظرية الحاجات لماسلو.

*نظرية X و Y * لدوغلاس ماغريغور (Douglas Mc Gregor)

*الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة مهمة جدا اتجاه التمكين) (Chris Argyris)

2-1: أبحاث و دراسات السلوكيين في الإدارة:

ولد ألتون مايو في استراليا و أتى إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث التحق بجامعة بنسلفانيا في عام 1922م، ثم التحق بجامعة هارفارد عام 1926م، و بقي بها حتى عام 1947م، و قد قاد فريقا من الباحثين أجرى معهم مجموعة من البحوث أهمها «الدراسة الأولى» و «تجارب هوثورن»⁽¹⁾.

يعتبر ألتون مايو الممثل لهذا الاتجاه، حيث أسهمت الدراسات التي قام بها في مصانع شركة ويسترن إليكتريك (مصانع هوثورن) على لفت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها، و قد اكتشف ألتون مايو و زملاؤه أن⁽²⁾:

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية و إنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.
- حدود تنمي من قدرات الشخص و مهاراته و تكوينه الفسيولوجي و ما يؤمن به من قيم و فلسفات و عقائد.
- كذلك هناك حدود على كمية وجود المعلومات التي تصل الإنسان و مدى صحتها، ففي كثير من الأحيان يتطلب الحصول على المعلومات نفقة أو جهد لا يتحملها الشخص.

أ/ الدراسة الأولى: دراسة ألتون مايو: (3)

لقد عهد إلى مايو بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل و النسيج في فيلادلفيا، فقد شعرت الإدارة أن معدل دوران العمل كان مرتفعا جدا في قسم الغزل بينما كان منخفضا في الأقسام الأخرى. و قد كانت أحد المكاتب الاستشارية قد درست هذه المشكلة و أوصت باستخدام خطة للحوافز المالية و ذلك على افتراض أن الفرد حيوان اقتصادي و بالتالي فإنه سيستجيب لهذه الحوافز، و رغم هذا فلم يكن هناك من

1- جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 46.

2 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، ص 93.

3- جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 47.

يريد أن ينتج بالقدر الذي يمكنه من الحصول على المكافآت المحددة، أي أن الخطة لم تتجح في تحسين الحالة و بقي معدل دوران العمل المنخفض كما هو دون تغيير .

و قد بدأت تجربة مايو بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي، كما تم مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم، و كنتيجة لهذا شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج، و بالإضافة إلى ذلك كان العمال شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائدا لعدد منهم، كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة فان هذا النظام سيتم تعميمه بالنسبة لجميع العمال.

وقد أظهرت نتائج هذه التجربة سريعا ليس فقط للجماعة محل الدراسة و لكن بالنسبة لباقي العمال، رغم أنهم لم يحصلوا على فترات للراحة و لكنهم فقط اشتركوا في مناقشة البرنامج، فأول مرة بعد التجربة حصل العمال على مكافأة الإنتاج نتيجة لزيادة إنتاجيتهم، و لقد استمر هذا الوضع لمدة 4 شهور و بعد أسبوع من إيقافها عاد العمال إلى حالتهم السابقة و انخفض الإنتاج إلى أدنى مستوى له و هنا أثير التساؤل بين الباحثين، و قد اتضح أن السبب الرئيسي هو زيادة الطلب المفاجئة على منتجات الغزل، الأمر الذي دعا المشرف إلى اتخاذ قرار إلغاء كل فترات الراحة، و قد كان لهذا القرار أثره البالغ في تدهور الإنتاج.

و هنا تدخل المدير الذي يثق فيه العمال فأمر بإعادة فترات الراحة مرة أخرى مع ضمان حصول كل عامل على 4 فترات راحة، و قد شكك المسؤولون ما عدا المدير فيما إذا كانت الخسائر الناتجة من فترات الراحة و قدرها 40 دقيقة لكل عامل يمكن تعويضها بطريقة أخرى، و قد اتضح أن المدير كان على صواب في القرار الذي اتخذه، فخلال الشهر الذي أعيدت فيه فترات الراحة تمكن العمال من تحقيق مستوى إنتاجي يسمح لهم بالحصول على الحافز، و بالإضافة إلى العمل بنظام فترات الراحة قام المدير بإشراك العمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها، مما أعطاهم الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة الأمر الذي انعكس على معنوياتهم و إنتاجيتهم، وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة و مشاركة العمال في بحث المشكلات و في اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق مصالح العمال و الإدارة.

ب/دراسات هاوثورن: (1)

ركزت هذه على شرح سلوكيات الأفراد من خلال قيامهم بأداء العمل، و هذه الدراسات هي عبارة عن مجموعة من التجارب التي قادها ألتون مايو و رفاقه على مصنع هاوثورن الكهربائي في المنطقة الغربية لمدينة شيكاغو الأمريكية فالتجارب الأولية انطلقت من إفتراضات الإدارة العلمية و حاولت أن تجد علاقة بين الحوافز الاقتصادية و تحسين ظروف العمل المادية للعمال و بين إنتاجية هؤلاء العمال، استخدمت هذه التجارب أسلوب التلاعب بالإضاءة داخل المصنع و توقعت أن ينتج عن الإضاءة الجيدة إنتاج أفضل و لكن هذا التوقع لم يحدث، و استنتج باحثو هذه الدراسات أن عوامل نفسية غير متوقعة كانت وراء إخفاء إيجاد علاقة مباشرة بين الإضاءة و الإنتاج، أما النتيجة المذهلة التي توصلت إليها هذه الدراسات فتتلخص بالآتي:

1-حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005م، الطبعة الأولى، ص 91 .

-تأثير تعب العمال في إنتاجيتهم قسموا العمال إلى مجموعتين، الأولى لقبوها بمجموعة العمل، أما المجموعة الثانية بمجموعة المراقبة .

-المحيط الاجتماعي الموفر للعاملين لهما أثر مهمما و هما البيئة التي عملت بها المجموعة و مشاركة رؤساء أو بمعنى أن العمال يعملون بجدية أكبر إذ وجدوا أن رؤساءهم يهتمون بأمرهم و رفايتهم، و من هنا نقول أن المدرسة السلوك إنساني خرجت بنتيجة أن الجو التفاعلي للأفراد له تأثير إيجابي في إنتاجية هؤلاء الأفراد، و يمكن القول أن مايو أدخل مفهوما جديدا إلى الإدارة و هو الرجل الاجتماعي و المحفز بحاجات اجتماعية و مسلك بمفهوم الرجل العقلاني و المحفز بحاجات اقتصادية.

-يجب أن يسود بينهم التفاهم التام ،كما ترى هذه المدرسة أن دراسة الإدارة يجب أن تتركز حول تداخل العلاقات الشخصية،لأن الإدارة من وجهة نظرها هي القيام بتنفيذ الأعمال عن طريق الأفراد ، ومن الطبيعي أن يتأثر أفراد هذه المدرسة بدرجة كبيرة بعلم النفس.

ولقد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل. (1) ويمكن اعتبار أن العوامل التالية يكون لها الأثر الكبير على رضا العامل:

•شعور العامل بالرضا و الراحة النفسية و الروح المعنوية يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة مما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية على مستوى فردي و جماعي.

•يجب على المؤسسة تنمية روح الجماعة التي تحد من الخلافات التي تظهر بين العمال والتي يمكن أن تؤدي إلى نزيف تنظيمي (عدم انتقال جيد للمعلومات) ينعكس بصورة سلبية على الأهداف، فعلى المؤسسة اعتماد أساليب ذات طابع إنساني في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهدافها و منهم إشباع حاجاتهم الأساسية.

• لا تكفي الحوافز المادية في زيادة الفعالية التنظيمية " بمعنى التركيز على المدخلات المادية للتنظيم " و إنما يجب العناية بالأبعاد النفسية و الاجتماعية للعامل كعناصر محددة للأداء التنظيمي الجيد.

•منح الأفراد قسط من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية، حتى يمكن الكشف عن طاقاته الإبداعية الكامنة و التي تنعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية و هذا باعتماد اللامركزية والمشاركة من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس، إذ "يرتبط العمل المنجز من قبل فرد واحد قبل كل شيء بطاقته الاجتماعية(2).

2-2:ماسلو و دوغلاس في العلاقات البشرية: The Human Relations Movement

و من أبرز المفكرين الذين ساعدوا في إيجاد حركة العلاقات الإنسانية و تطويرها أبراهام ماسلو و دوغلاس ماغريغور:

1-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002م، ص 25.

2-LESNARD .C, organisation de l'entreprise, 2ème éd, DUNOD, Paris 1994, P 235

أ: أبراهام ماسلو ABRAHAM MASLOW

اشتهر ماسلو بنظرية الحاجات البشرية التصاعدية و الذي قسم نظريته الحاجات البشرية إلى خمسة أنواع و هي على التوالي: الفيزيولوجية، الأمان، الاندماج الاجتماعي، التقدير و تأكيد الذات، و قد اعتبر ماسلو أن الإشباع تدريجي و تسلسلي بحيث يسعى الفرد في سد النقص الحاصل بدءاً من أدنى الحاجات التصاعدية (عمودياً) الواحدة تلو الأخرى و تعتمد نظرية ماسلو على مبادئ رئيسيين: (1)

*المبدأ الأول: يسمى النقص أو العجز في إشباع الحاجة و القائل أن الأفراد يسعون دائماً في سد حاجات حرموا منها و من ثمة هم يعملون متحفزين للحصول عليها و إشباعها.

*المبدأ الثاني: يدعى التقدم الحاجاتي و القائل إن الحاجة يجب إشباعها في مستوى معين بعد إشباع المستوى الحاجاتي الذي سبق مستواها.

حيث عندما تشبع حاجة معينة، تظهر الحاجة التالية لتأخذ دور سابقتها في تنظيم السلوك، لأن الحاجة المشبعة لا تعد دافعا، و تتضح الحاجات التي حددها ماسلو و أسلوب إشباعها من الناحية التنظيمية أو الناحية العامة كمايلي:

- الحاجة إلى تحقيق الذات.

- الحاجة إلى التقدير والإحترام.

- الحاجات الاجتماعية.

- الحاجة للأمان و الإنتماء.

- الحاجات الفيزيولوجية الأولية (المأكل، الملابس، المسكن)

-التطبيق الإداري لنظرية ماسلو:

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين و تحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد و درجة إشباعها، و التركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين و استثارتهم للعمل فعلى سبيل المثال:

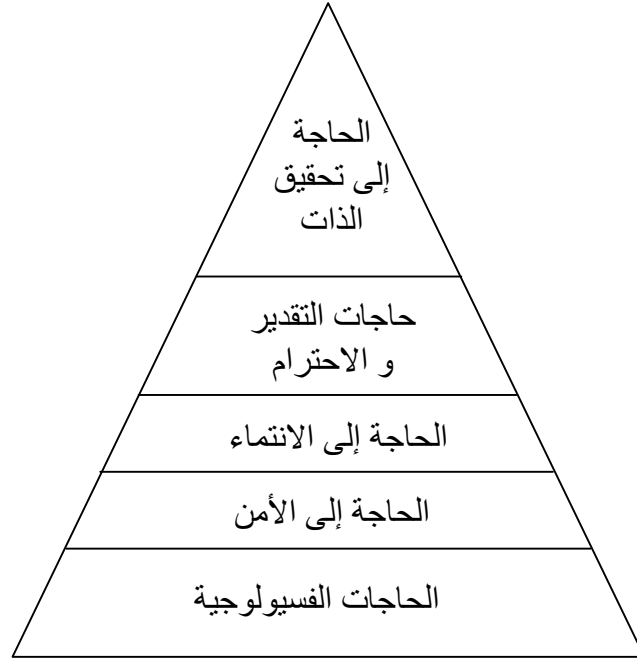
إذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية، حيث أنه يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب، فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكلها الإيجابي و السلبي (المنح و المنع) لدفعهم و استثارتهم للعمل.

أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصبا على الحصول على تقدير و احترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير و الاحترام، مثل توجيه الشكر و الثناء على الجهد المبذول و إشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

1- حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 93.

الشكل التالي يوضح مدرج ماسلو للحاجات.

شكل رقم [03] سلم الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص112. وتعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية، و تقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد اتجاه التصرف بطريقة معينة. وأعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها كما هو موضح في الشكل رقم [03] وتتمثل في :

- *الحاجات الفسيولوجية : الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم.
- *حاجات الأمان : الحماية من المخاطر الجسدية و النفسية، و تخفيف شعور الفرد بالقلق.
- * حاجات الانتماء (اجتماعية) : تتضمن الصداقة، الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
- * حاجات الاحترام والتقدير : وتتمثل في الشهرة والمركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.
- *حاجات تحقيق الذات : وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته.

ب: دوغلاس ماغريغور DOUGLAS MAGREGOR

ركز على الجانب الإنساني للإدارة و دعى المديرين إلى التعامل بايجابية مع حاجات الأفراد و خاصة تلك الحاجات الاجتماعية و التوكيدية و أطلق نظريتين مختلفتين حول الإدارة. (1)

- **نظرية إكس X:** و التي أخذت منحى تشاؤميا عن نظرة الأفراد اتجاه العمل, فهذه النظرية ترى أن المرؤوسين لا يحبون العمل, يفتقرون إلى الطموح, لا يتحملون المسؤولية, يقاومون التغيير و يفضلون العمل تحت قيادة الآخرين.

- **نظرية Y:** و هي نقيض النظرية الأولى, إذ تعتبر أن الأفراد يرغبون في العمل, يتحملون المسؤولية, و هم قادرين على الإبداع و ممارسة الرقابة الذاتية و قيادة أعمالهم بأنفسهم. و يمكننا التوضيح و التعريف للنظريتين حسب الجدول التالي (2):

جدول رقم [02] : فرضيات نظريات X و Y

نظرية Y	نظرية X
<p>تمثل وجهة نظر حركة العلاقات الاجتماعية و تركز على تزاوج أهداف الأفراد و أهداف المؤسسات و بناء عليه اعتبرها ماغريغور الفلسفة الفضلى للمديرين.</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يمكن الجزم أن الأفراد يحبون العمل بطبيعتهم بل أن ميولهم اتجاه العمل تتكون نتيجة خبرتهم. • الأفراد محفزون ذاتيا لتحقيق أهداف التزاموا بها. • يلتزم الأفراد بالأهداف التي تحقق لهم المكاسب الشخصية و خاصة تلك التي تتعلق بالاحترام و توكيد الذات. • يطلب الأفراد المسؤولية و يقبلون بها في ظل الظروف الملائمة. • يملك الأفراد المقدرة على ابتداع و ابتكار حلول مشكلات العمل. • المقدرات العقلية لدى معظم الأفراد لا تستخدم إلا جزئيا في معظم المؤسسات. 	<p>تمثل وجهة نظر الإدارة العلمية و تركز على الإشراف المباشر و اليومي على الأفراد لكي يعطوا أقصى النتائج و تقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أغلب الأفراد لا يحبون العمل و لا يرغبونه • يجب استخدام نوع من القهر و القوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به. • الإنسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.

و إن النظرية Y أثبتت جدواها نظرا لاستمرار القبول بها و تطبيقها حتى في المؤسسات المعاصرة و كانت بالفعل السباقة في إرساء مفاهيم جديدة و دخلت العالم الإداري منها:

- مشاركة الأفراد employee participation، التمرس في العمل involvement

1- حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 93.

1- حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 96.

-التمكين Empowerment و الإدارة الذاتية self- management.

2-3 : كرس أرقريس ونظرية ذات العاملين لهرزبرج

أ: كرس أرقريس (خطوة مهمة جدا تجاه التمكين) (CHRIS ARGYRIS)

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح " التمكين " بشكل حرفي ومحدد، ما قام به كرس أرقريس من جهود في نقض النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957م عن التوجه لفكر التمكين، و خاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة و الشخصية" مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية و الممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ و ناضج و عاقل .

و يرى أرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة و المقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقا و مقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد. (1)

كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان إعتماذي و سلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية و العمودية و سيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية و سيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي .

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول ، فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين ، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط و تحديد و توجيه كل فرد بكل صغيرة و كبيرة من قبل المراقب أو المشرف.

لذلك لا يرى أرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك ، و إنما تحاول أن تتعامل معه و كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه و الإشراف و المساعدة ، و الحل من وجهة نظر كرس أرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون و ناضجون دون وصاية عليهم ، و هذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل ، و تحسين شكل العلاقات بينهم و بين الإدارة ، و يقر بأن أسباب التغيب و دوران العمل و الكسل و النفور من العمل ، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر

1- يحي ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية القاهرة 2006.

ب : نظرية ذات العاملين لهزبرج Herzberg :

تتمثل نظرية ذات العاملين لهزبرج نظرية أخرى هامة من النظريات السلوكية، و قد لعبت هذه النظرية دورا كبيرا في الفكر الإداري.¹

وفي محاولة قام بها هزبرج و مجموعة من الباحثين في أوائل الستينيات، لتنمية نظرية ذات العاملين للدافعية، قام بمقابلة عينة من مائتي فرد من المهندسين و الممارسين، و قد طلب هزبرج من أفراد العينة أن يتذكروا بعض المواقف التي يشعروا فيها بالرضا و الدافعية و الحماس في عملهم، و بعض المواقف الأخرى التي شعروا فيها بعدم الرضا و عدم الحماس و الدافعية في عملهم، ثم طلب منهم تحديد مسببات شعورهم في الموقفين.

وقد كانت مفاجأة لهزبرج عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماما ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا، و عدم الرضا)، و يعني هذا أن توافر العوامل التي تسبب الرضا، ليست هي نفسها التي يؤدي عدم توافرها إلى الشعور بعدم الرضا. فمثلا: إذا كان الأجر منخفضا مسببا لعدم الرضا، فلا يعني هذا أن الأجر العالي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا، فما توصل إليه هزبرج كان نقيضا للنموذج التقليدي للرضا و الدافعية، حيث كان ينظر إلى الرضا كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين الرضا و عدم الرضا.

فوفقا لهزبرج أنه بينما قد يؤدي انخفاض الأجر إلى عدم الرضا، فإن الرضا قد يتحقق بعوامل أخرى غير الأجر المرتفع، مثل تحقيق الفرد لمستوى عالي أو حصوله على تقدير من الآخرين،... أما بعد أبحاث هزبرج و وفقا لتوصله لمجموعتين مختلفتين يتراوح البعد الأول من الشعور بالرضا إلى الشعور بعدم وجود مسببات الرضا، أما البعد الثاني فيتراوح بين الشعور بعدم الرضا إلى الشعور باختفاء مسببات عدم الرضا ، و يعني هذا أن الفرد يمكن أن يكون راضي و غير راضي، أو أن يكون مستاء، أو غير مستاء.

ويوضح الشكل رقم 03 العوامل الأولية التي حددها هزبرج و أطلق عليها " عوامل دافعة" وهي ترتبط بمكونات العمل و تسبب الرضا و تتمثل في العوامل التالية :

- القدرة على إنجاز العمل؛

- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به؛

- حصول الفرد على تقدير الآخرين له و احترامهم؛

- فرص التقدم و النمو في العمل؛

- أداء عمل ذو قيمة للمؤسسة.

¹ - راوية حسين، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص113.

أما المجموعة الثانية من العوامل فقد أطلق عليها هرزبرج "العوامل الوقائية"، أي التي تمنح شعور الفرد بعدم الرضا و النقص في الحماس للعمل... إلخ، و لكن في نفس الوقت توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى شعور الفرد بالرضا، و هي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل، و تشمل عوامل منها :

- ظروف العمل المادية؛

- العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل؛

- العلاقة بين الفرد و زملائه؛

- نمط القيادة و الإشراف ؛

- الأجر؛

- سياسات المؤسسة.

و قد وضع هرزبرج بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته و هذا ما تميز به عن سابقيه، حيث ركز على الأساليب مثل : إثراء العمل التي يمكن للإدارة أن تطبقها لتمنع شعور الفرد بعدم الرضا (العوامل الوقائية)، و الاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي إلى الرضا (العوامل الدافعة). و يمكننا توضيح نظرية ذات العاملين لهرزبرج حسب الشكل التالي :

الشكل رقم [04] : نظرية ذات العاملين لهرزبرج



المصدر : راوية حسن، " السلوك في المنظمات " ، مرجع سبق ذكره ، ص/، 215.

بالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد، و تأثيرها على سلوكه في العمل، إلا أنها تعرضت أيضا لبعض الانتقادات، منها:

- التشكيك في مدى صدق النظريات إذا ما تم اختبارها بطرق و أساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها هرزبرج و مؤيديه؛
- عينة البحث للمجتمع شملت فقط المهندسين و المحاسبين؛
- لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية؛
- لم تحدد النظرية العلاقة بين الرضا و الدافعية.

3: النظريات الحديثة في الإدارة

وهي مجموعة المداخل لدراسة الإدارة, و نشأت مؤخرا و هي مدرسة النظم, و مدرسة المواقف(الاحتمالات), و الإدارات على الطريقة اليابانية(ZI).

3-1:مدرسة النظم

تستند هذه المدرسة إلى نظرية النظم التي تمثل أحدث وسيلة علمية لتفسير الأشياء و الحوادث و يقصد بالنظام مجموعة الأشياء المتصلة أو المشتبكة التي تكون وحدة مركبة أو المجموع المكون من أجزاء مركبة يتناسق طبقا لترتيب معين أو خطة.

كما أن خطط الإدارة تعتبر من النظم و التي تتطوي على أجزاء مثل العنصر البشري (الأشخاص), السلطة, تدفق المعلومات, المواد, و التسهيلات, و ميزة التعامل مع أي مجال من مجالات التحري كنظام هي مكان رؤية المتغيرات الحرجة و القيود و مدى تداخلهم و تشابكهم⁽¹⁾.

إن مفهوم النظم بالمعنى السابق يؤكد على طبيعة الديناميكية للمنظمة ,بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلا من المنظمة ككل باعتباره جزء من الكل ,و من ثمة فإن كفاءة الإدارة لا تحدد بالنجاح في إنجاز وظيفة دون أخرى بل تحدد بالأداء الجيد و المتوازن للوظائف كلها في وقت واحد بمستوى واحد من الإنجاز .

إن نظرية النظم تنسب إلى الباحث البيولوجي BERTALAMFLY التي تهتم و تدرس سلوكيات النظم النظرية البحتة أو تلك الموجودة في المجتمع الإنساني معتمدة في ذلك على نشاطات كل نظام, مكوناته و العلاقة مع المحيط.

والنظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها و تستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية و الأهداف المشتركة ، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل ، من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة بعضها مع بعض ، مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة ، فزادت أهمية عمل

1- جميل أحمد توفيق, مرجع سبق ذكره, ص53.

الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة و الإبداع و التطور ، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية و مساهمة نوعية للفريق و إلا فيكون هذا العضو عبئاً على الفريق و معيقاً لتحقيق أهدافه. (1)

3-2: نظرية المواقف أو الاحتمالات:

تؤكد نظرية المواقف الطبيعة الفردية للمواقف و أثر المتغيرات الوقفية على الإدارة وعلى أداء المنظمة و تساعد هذه النظرية في شرح وتفسير الاختلاف في الهياكل التنظيمية تبعاً لتغير المواقف والظروف البيئية المحيطة وبصفة خاصة تلك المتعلقة بالتقنية والحجم والبيئة الإستراتيجية.

أ- مفهوم نظرية المواقف (2)

ظهر مفهوم إداري حديث يسمى بنظرية الاحتمالات أو ما يسمى أحياناً بنظرية المواقف وأخذ ينتشر سريعاً في الفكر الإداري ولا زالت تطبيقاته تتفاعل حتى اليوم وهنا يمكن أن نطرح سؤالاً ماهي الإدارة بالاحتمالات؟ وماهي نظرية المواقف؟

تعرف الإدارة بالاحتمالات: "بأهمية التأكيد على فعالية القائد طبقاً لنوع الصناعة التي يقودها وأسلوبه الشخصي في القيادة" وهذا يشمل جزءاً من مفهوم (النظم).

أما المواقف: فتعرف بأنها الأحداث التي تواجه الناس وتجعلهم يواجهون اتجاه القرارات لتعيد حياتهم إلى سيرتها الأولى قبل الحدث، فالقرار الذي يتخذونه والعمل الذي يقومون به يقرر فيما إذا كانت النتائج الفعلية سوف تزيد أو تقلل من سعادتهم، إن نظرية المواقف لتصميم التنظيم تبدأ في الفرضية بأنه ليس هناك تنظيمًا واحدًا أمثل يناسب كل المواقف بل أن الذين يتبنون نظرية المواقف يشيرون إلى أنه لا يوجد أسلوب أمثل للإدارة وإنما يوجد مجموعة من المبادئ، كما أن لهذه النظرية تطبيقات إدارية عديدة ومفيدة، وأكثر هذه التطبيقات وضوحاً هي في مجال إعداد التنظيم، وفي اختيار وتدريب المشرفين والمدراء لتأهيلهم لموقف معين، وكذلك في مجال القيادة الإدارية وفيما يلي بيان كيفية تطبيقاتها في المجال الإداري.

ب- تطبيق نظرية المواقف

- مجال القيادة:

تعني القيادة "مقدرة التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة برغبتهم" وحتى يتم ذلك فإن على القائد فهم هؤلاء الأفراد، ورغبتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وإدارتهم عن طريق المعرفة، وجوهر نظرية الاحتمالات في القيادة هو مقدرة المدير على الاستجابة لموقف معين، لأن التحدي الذي يواجهه المدير هو تقدير الموارد اللازمة للتشغيل، ودرجة تعقيد العمل ووجهة نظر العمال، والجوانب الاجتماعية للتنظيم... الخ.

2- يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

1- عبد العزيز مصطفى أبو نبع، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، 2001م، الطبعة الثانية، ص 120.

وتعتمد كفاءة الجماعة على أسلوب القيادة، العوامل الإنتاجية لتفاعل المجموعة ولقد قسمت هذه العوامل على أساس ثلاثة أبعاد رئيسية كل منها يؤثر على مستوى سيطرة القائد على مجموعته و هي: (1)

* **هيكل العمل**: ويعتمد على درجة البدائل المتاحة للمرؤوسين للقيام بعملهم، وكذلك عدد المواقف المقبولة لديهم، وهناك نوعان من هيكل العمل هناك متقدم والذي يعني وجود وظائف موصوفة وصفا جيدا و هناك الهيكل المتدني، وذلك عندما لا تكون متطلبات العمل واضحة أو محددة.

* **سلطة المركز**: و تعني مقدرة المدير على تسليط العقوبات أو الثواب بناء على الانجاز، وتأتي سلطة المركز من تحديد الصلاحيات للتنظيم وتفويض السلطة.

* **علاقة القائد بالأعضاء** وتعتبر درجة الثقة والاحترام والتقدير الذي يبديه المرؤوسين نحو رئيسهم مؤثرا على مستوى العلاقة بين القائد والأعضاء، وطبقا لنظرية المواقف في القيادة أنه كلما ارتفع مستوى النضج للمرؤوسين فوق المتوسط فإنه يصبح من المناسب أن يخفض القائد درجة الإشراف.

3-3 : نظرية Z :

نظرية Z نظرية يابانية- أمريكية قدمها William ouchi و Rechar d tanner وترتكز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني : أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي ، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية وإتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العاملين وإنخراطهم في المنظمة. (2)

حيث لوحظ أن الإنتاجية في اليابان قد زاد بمعدل أربعة أضعاف عنه في و.م.أ في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية والأخطر في ذلك أن الإنتاجية في و.م.أ تتحسن ولكن بشكل أكثر بطئا عنه في أي بلد أوروبي بما في ذلك المملكة المتحدة . وعلاج مشكلة الانتاجية لا يكمن في سياسات التقدير ولا عن طريق زيادة الاستثمار في الابحاث والتنمية... الخ ولا بالعمل الشاق ومما لا شك أن المديرين في أمريكا يهدفون إلى انجاز الأعمال بنظرائهم اليابانيين، ولكن حل مشكلة الإنتاجية يمكن أن يتم عندما نتعلم كيف ندير الناس بطريقة ما، بحيث يمكنهم العمل معا بكفاءة أكبر ولهذا طرحت نظرية Z كعلاج لمشكلة الإنتاجية. التي يمكن الخروج منها من خلال تنسيق الجهود الفردية بأسلوب فعال ومنتج.

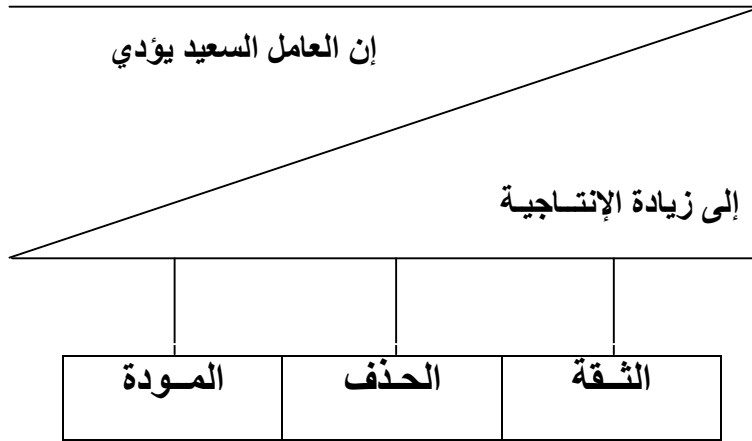
ومن خلال توفير حوافز للعاملين و تحقيق ذلك عن طريق الأخذ بعين الاعتبار التعاون والنظرة بعيدة الأمد وهذا مفتاح النجاح الياباني وتسمى هذه النظرية بـ Z نظرا للأسلوب الإداري في اليابان والذي يقوم ويمنتهى البساطة على أن العامل السعيد والملتمز هو مفتاح حل مشكلة زيادة الإنتاجية ووضع لهذه النظرية ثلاث أعمدة(3)، ويمكن ايضاحها حسب النموذج التالي :

شكل رقم [05]: نموذج نظرية (Z)

2- عبد العزيز مصطفى ابو نبغة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

1- يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2- عبد العزيز مصطفى أبو نبغة، مرجع سبق ذكره، ص 11.



المصدر: عبد العزيز مصطفى أبو نبغة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

أ: العمود الأول: الثقة

تسير الثقة والإنتاجية يدا بيداً حيث أشارت إليها عدة تجارب منها البريطانية والتي أثبتت عن تدهور اقتصادها نتيجة انعدام الثقة بين الإدارة والعمال والحكومة ، وكذلك أشار المؤلف إلى دراسة من جامعة هارفارد عن كبريات الشركات التجارية اليابانية ، حيث وجد الدارس بأن عنصر الثقة الذي مارسته الإدارة في علاقاتها مع موظفيها كان هو سر ذلك النجاح الباهر .

ب: العمود الثاني: المهارة أو الحذف

العلاقات بين الناس معقدة ودائماً في تغير مستمر وتعكس الكثير من الفوارق الدقيقة التي قد لا تكاد تدرك من قبل التشخيص الخارجي ، والقدرة على اكتشاف هذه الفوارق، يسمح بتكوين علاقات صحيحة ، فالمشرف الذي يعرف عماله جيداً يستطيع أن يحدد الشخصيات بكثير من الدقة أو الضبط بحيث يعرف مع أي من العمال يمكن لعامل معين أن يعمل بشكل أفضل، وهذا يمكن أن يكون فريق عمل متجانس يعمل بأقصى كفاية إنتاجية ممكنة ، وأي إداري بيروقراطي لا يدرك هذه الفوارق سوف يسئ إلى الإنتاجية بشكل عظيم، فإذا أجبرت إدارة بيروقراطية مشرفاً ما مثلاً على أن يخصص فريقاً للعمل على أساس الأقدمية و حسب، فإن ذلك سوف يؤدي إلى ضياع روح الانسجام والتآلف وبالتالي تتدهور الإنتاجية .

ليست الثقة والمهارة أو الحذف والإنتاجية عناصر متفرقة إنها جزء من ظاهرة بسيطة تقوم نظرية Z بتطويرها، وليست الثقة والمهارة توديان فقط إلى إنتاجية أفضل من خلال تنسيق كفاء، ولكنهما أيضاً متصلان اتصالاً وثيقاً ببعضهما البعض، فبينما نجد أن الميزة الكبرى للحذف أو المهارة أنهما تعمل على الاستفادة من معلومات مهمة و لكنها غير ظاهرة للآخرين بوضوح إلا أن عيبها أنه لا يمكن خضوعها للمراجعة أو الرقابة الخارجية ، فمثلاً إذا كان مدير لا يثق في مرءوسيه فسيكون هم المرءوس الوصول إلى قرارات يمكن له الدفاع عنها أمام المدير ، أي انه يلقي بمهارته على الرف ويتجه إلى تطبيق حرفية الأوامر لإرضاء المدير بدلاً من أن يستخدم مهارته من أجل رفع الإنتاجية .

ج: العمود الثالث: المودة أو الألفة

إن الاهتمام و الدعم و العطف و التأييد الذي يتم من خلال تكوين علاقات اجتماعية و ثقة يجعل الحياة سهلة و مريحة و العمل أكثر إنتاجية, إن ضياع مثل هذه العلاقات الوثيقة في العصر الحديث قد أصبح مجال اهتمام كبير من جانب علماء الاجتماع ,حيث إجراء بحث حديث مع عدد من المديرين حيث سألهم الباحث إذا كان لديهم أصدقاء مقربون فوجد أن نصفهم لا يوجد لديهم أصدقاء على الإطلاق بينما ذكر البعض لديه صديق واحد على الأغلب, و يؤكد علماء الاجتماع على أن المودة(المقدرة على الأخذ و العطاء في صداقة حميمة)فإنها مكون أساسي في المجتمع و إذا ما فقدت فإنها تتغذى على نفسها و تتسارع لتشمل مكان العمل أيضا, و بالتالي تضعف الإنتاجية و يرفض البعض إمكانية وجود المشاعر الشخصية في موقع العمل. إن هذه النظرية من أحدث النظريات في الإدارة, و يحاول رجال العلم و الأعمال في أمريكا دراستها و تدريسها و تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل زيادة الإنتاجية و قد قامت بالفعل بعض المصانع بتطبيقها و ثبت لهم نجاحها.

رابعا- أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية:

ويمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية في ثلاثة مجموعات أساسية وهي¹:

- 01 -**الأهداف الوظيفية:** تتمحور هذه الأهداف في الاستغلال الأمثل لطاقت و قدرات الموارد البشرية المتاحة و عدم تبذيرها.
- 02-**الأهداف التنظيمية:** تتمثل في تحقيق الفعالية عن طريق جلب العمال الأكفاء والاستفادة القصوى من جهودهم.
- 03-**الأهداف الاجتماعية:** تنطوي هذه الأهداف على الاستجابة لمتطلبات و تحديات المجتمع وتخفيض أثارها السلبية على المؤسسة والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقت البشرية القادرة على الأداء. كما تتمثل أهداف وظيفية الموارد البشرية في :
تتمثل فيما يلي:
-تعمل على رفع فعالية النتائج المالية للمؤسسة وذلك عن طريق الاستعمال العقلاني للأفراد العاملين بها.
-العمل على اكتساب العمال للمهارات والاتجاهات لتحقيق ذاتهم ولكي يصبحوا مصدر تطوير وابتكار دائم للمؤسسة.
-العمل على تنمية مهارات النمط القيادي المتكامل المساعد على إرسال الترابط والتعاون والتوافق وتنسيق الجهود وتنشيط مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
-تأسيس وتنمية مناخ الثقة بين مختلف الأعوان وذلك بتدعيم الحوار المتواصل كأساس لخلق مناخ إيجابي خال من التوتر والصراعات.
وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

¹ Warether w les gosselin : **la gestion des ressources humaines**, edition:magraw hill canada1985, p07

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

خامساً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد نتج عن التغيرات الكثيرة العديد من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المؤسسة من ناحية أخرى وسوف نذكر بعض الأمثلة لهذه التحديات.

1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

من الطبيعي أن تشكل التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية على إدارة الموارد البشرية فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات وسوف تزداد بغرض الأنشطة مثل: التكوين والتنمية (الموارد البشرية) والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العمال.

2- التغيرات في تركيبة القوى العاملة:

أدت الزيادة في معدل النساء العاملات ضرورة إعداد سياسة خاصة بهن وخاصة الأمهات كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازات العمل والولادة ... الخ.

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر.

3- تغير القيم والاتجاهات:

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان 2001، ص 104.

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا كبيرا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وهي تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات الإدارية فهناك بعض الاتجاهات مثل: الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتجديد، انخفاض دافع الإنجاز، تفشي ظاهرة اللامبالاة... الخ.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الأفراد، حيث يقع على عاتقها مسؤولية مواجهة هذه المعوقات أو التقليل من حدتها.

4- العائد والتعويض المادي:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى مطالبة العاملين بأجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المؤسسات على دفع أجور أعلى للعمال تتناسب مع مستوى هذا التضخم وضعف مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء ويترتب عنه تكاليف كبيرة، وهذا يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية. وتتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في العوامل التالية¹:

1- تغير احتياجات العاملين:

يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ.

إن مدير الموارد البشرية يعد مسؤولا عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات والالتزامات الأسرية، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء العاملين.

2- تعقد المهام الإدارية:

اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي.

نتيجة لذلك، تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

3- زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أية أداة تمييزية أخرى. كذلك، فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية سياسات الأجور وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل. والمؤسسات التي تفشل في تحقيق الاستجابة لهذه التشريعات ترتكب مخاطرة توقيع العقوبات عليها.

4- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون، ص ص 20، 23.

تنتم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقيد الفني وتطلبها لمهارات مميزة، كما انهارت الفواصل بين الوظائف، فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص ويمارسون ذات الأنشطة أو الأعمال، فإن موظف اليوم قد يجد نفسه عضواً فريقاً أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المؤسسة، ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.

5- حدة المنافسة:

ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخصخصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

6- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية

في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية. فلقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

إن مثل هذه الأنظمة تمزج بين بيانات المقابلة، ونتائج الاختبارات وبيانات طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل المرشحين. كما أن بعض المؤسسات نجحت في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الأجور والحوافز بدلاً من الاستناد إلى السياسات التقليدية المتمثلة في الأجر الزمني أو الأجر حسب الإنتاج. ولجأت بعض المؤسسات إلى بناء قواعد متطورة للغاية لتزويد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمال أو أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

7- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري:

إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به. وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المؤسسات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المؤسسة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء للذات يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

8- الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية

يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالمورد البشري.

وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين، والأجور والحوافز والترقية والتدريب وتقييم الأداء والتسريح. ففي بعض المؤسسات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية

شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وتثير الدافعية للعمل وتتمى مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

9- بعض التطورات الأخرى:

من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية مايلي:

-مساعدة العاملين على تقبل التغيير؛

-تتمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛

-تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

-تغيير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

سادسا:تأثير البيئة على وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين أساسيتين وهما الخارجية والداخلية.

1-مجموعة العوامل الداخلية:

ويشمل مجموعة العوامل الداخلية الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتمثلة فيما يلي:

-مدى تأثير هذه العوامل البيئية على أهداف إدارة الموارد البشرية واهتماماتها وتوجهاتها الرئيسية.

-مدى تأثيرها على ممارسة وأنشطة إدارة الموارد البشرية(سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، سياسة الأجور والمرتبات، سياسة التدريب والتنمية الإدارية، سياسة قياس أداء العاملين...).

وينبغي التأكيد منذ البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المؤسسة،وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة.

2-مجموعة العوامل الخارجية

ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها،ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه،ولا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيش فيها¹.

أ-العوامل التعليمية

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص.وعجز

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره،ص47.

النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياساتها. وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية حيث تتسبب في¹:

- *ارتفاع نسبة الأمية في المجتمعات النامية مقارنة بالنسبة للدول المتقدمة؛
- *قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية؛
- *تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة للتنمية الاقتصادية، مما تسبب في وجود فائض وبطالة بين الخريجين؛
- *قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.

وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في هذه الحالة المسؤولية عن تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل أو خارج المؤسسة.

ب-العوامل الاجتماعية

تؤثر كثيرا على قيم وممارسات العاملين وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم كما يؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة، ومن أهم متغيراتها معدل الزيادات السكانية، متوسط الدخل، مستوى التعليم.. الخ².

إن هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهي بذلك تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل. لذا يجب على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة، حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة، وفي أن يقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا. وإذا كان التغيير متوقعا وبأي سرعة، وعلى أي مستوى³.

إن المعتقدات الاجتماعية على ظروف العمل الجيدة، وساعات العمل المناسبة، ومستويات الأجور العادلة وأسلوب الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء من العوامل المؤثرة للغاية بتأثيرها على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد اتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمؤسسة والمديرين وكفاءتهم و العلاقات بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الاجتماعية وأدائهم⁴.

ج-العوامل الاقتصادية

هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على إستراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية. فقد أثرت الضغوط التنافسية وموجات الاقتصاد العالمي من حيث النمو والكساد على سياسات الاختيار والتدريب والأجور، ففي ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من

¹ حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 127.

² عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 75.

⁴ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 89.

الثمانينات اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام إستراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة¹

إن سنوات التسعينات اتسمت بتلاشي الحدود واحتدام المنافسة الدولية وتراجع السياسة الحمائية والتوجه نحو الخصوصية، وحوادث تقلبات في الأسعار وفي السياسة النقدية والمالية والقدرة الشرائية، ومقاومة التغيير من النقابة².

لقد أصبحت المؤسسة ملزمة بالمحافظة على ميزات التنافسية من خلال تطوير وتسريع الإبداع والخلق التكنولوجي، وتطوير الأنظمة المعلوماتية، وتشجيع الحوار المتواصل بغية القضاء أو التخفيف من التكاليف المحاسبية مع التأكيد على ضرورة التجاوب والتأقلم مع التغيرات وذلك بزرع المرونة في آلياتها ونظمها وسياساتها لكي تواجه التحديات التي تعترضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل.

د- العوامل السياسية والقانونية:

تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، القوانين الجبائية والضريبية... الخ³.

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي على كفاءتها. ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يتم على أساس الكفاءة والقدرات وإنما للإعتبار الولاء السياسي والثقة⁴.

كما يجب أن يأخذ في الاعتبار النظام البيروقراطي الحكومي ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وسياسات المؤسسة، فعلى سبيل المثال نجد أنه لا بد من الحصول على تراخيص وموافقات الجهات الإدارية والحكومية في كثير من الحالات. وانعكاس تلك الإجراءات على الممارسات الإدارية وأيضا على وقت واهتمام العاملين كما أن للتغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي تأثير على إدارة المؤسسة وسياساتها الداخلية⁵.

ولقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين⁶.

ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين.

¹ سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 58.

TRAN D Thiery et autres, **Organisation et gestion de L'entreprise**, Les éditions D'Organisation, 3 ème édition, Paris, 1998, p113.

³ Armond Dayan, **Manuel De Gestion**, (Ellipses/AUF, 1998), p91.

⁴ عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999، ص 36.

⁵ مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص 79.

Charles-Henri BESSETRE des HORTS, **Gerer les ressources humaines dans l'entreprise, concepts et outils**, (les Editions organisation, Paris, 1990), p 147.

المحور الثاني : تحليل وتوصيف الوظائف

تمهيد :

تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية فعندما نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة وهم مناسبون لهذه الوظائف وليس لوظائف أخرى، ويستلزم تكوين الوظائف القيام بنوعين من ممارسات إدارة الموارد البشرية هما تحليل الوظائف وتصميم الوظائف. ويقصد بتحليل الوظائف عملية جمع معلومات تفصيلية عن الوظائف، أما تصميم الوظائف فيتعلق باتخاذ القرارات بشأن ماهية المهام التي يجب تجميعها في وظيفة محددة .

أولاً: مدخل لتحليل الوظيفة:

يعتبر تحليل الوظائف من النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ومن خلاله تسعى هذه الإدارة إلى تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته وحاجاته ورغباته وقبل التطرق إلى تحليل الوظيفة، يمكن إعطاء تعريف للوظيفة والمهنة كما يلي.

1- مفهوم الوظيفة

الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات. ومعنى هذا، أن الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به إلى موظف معين تتوفر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسئولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة.

2- مفهوم المهنة

ليس كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد والتدريب الفني كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، وتقوم على فلسفة معينة، ومن المهن المتعارف عليها التعليم والمحاسبة والهندسة والطب والمحاماة¹.

وفي ضوء المعايير المتعارف عليها داخل كل مهنة، يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح مهنيًا، وفي مقدمة هذه الشروط الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة، وهذا ما جعل الكثير من النقابات المهنية لا تمنح عضويتها إلا بعد العديد من الامتحانات والاختبارات والحصول على شهادات وتزكيات محددة، ويشير البعض إلى المهنة أنها: "مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد ما في الواجبات والمسئوليات"².

2- تعريف تحليل الوظائف:

يعرف تحليل الوظائف على أنه: " عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها"³.

ويعرف كذلك أنه يتضمن عمليات تحديد وتسجيل الأنشطة الهامة للعامل والمتطلبات الأساسية والحقائق البيئية للعمل المعني، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة أي تحديد تلك الأنشطة التي يتكون منها العمل والمهارات والمعرفة والخبرات المطلوبة والمسئوليات التي يتحملها العامل لكي يتمكن من أداء عمله بنجاح".
و تحليل العمل يتمثل في جمع المعلومات عن العمل.

يهدف تحليل الوظائف إلى الحصول على إجابات للأسئلة التالية :⁴

- ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة ؟
- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال ؟
- ما هي الوسائل والأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة ؟ ما هي المسئوليات التي تقع على عاتقه ؟

-ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع وخدمات ؟

-ماهي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال ؟

وعملية تحليل الوظائف هي الخطوة الأولى والأساسية لعملية مترابطة ومتكاملة تتكون من عدة خطوات تبدأ بتحليل الوظائف ثم تقييمها وأخيراً تصنيفها .

- ويتم إجراء تحليل الوظائف في ثلاث حالات وهي :

- أول مرة بعد إنشاء المنظمة وبعد تصميم وظائفها بعد أن يكون الموظفون قد شغلوها .

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993، ص 59.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص 14.

³ عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 139.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سبق ذكره ، ص 139

- عندما يحدث تغير جوهري في الأعمال نتيجة لدخول تقنيات أو أساليب أو إجراءات أو أنظمة جديدة للعمل
- عند إنشاء وظائف جديدة.

ثانياً- الهدف من تحليل الوظائف :

تكمن فيما يلي:

1- **تصميم الوظيفة:** يعني تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية. من خلال تحليل الوظائف يمكن تحديد عبء العمل المناسب للموظف وتحديد مدى حاجة الوظائف إلى التوسع أو (الإثراء) . ويتم استخدام معلومات تحليل الوظائف لتجميع الوظائف المتشابهة في فئات وظيفية ، مما يساعد على تطوير إجراءات التوظيف وتقويم الأداء وتحديد الرواتب لكل فئة من الفئات الوظيفية .

2- **التنظيم الإداري:** يساعد التحليل الوظيفي في توفير معلومات أساسية للتنظيم الإداري السليم وذلك فيما يتعلق بتقسيم العمل وتحديد السلطات والمسئوليات والتوازن بينهما وتوضيح خطوط السلطة ونطاق الإشراف وغيرها من عناصر التنظيم الإداري ، كما يساعد التحليل الوظيفي في الكشف عن بعض العيوب في الهيكل التنظيمي التي تكون ناتجة عن الازدواجية والتداخل في الصلاحيات ، أو عدم التوازن بين السلطات والمسئوليات ، أو النطاق الغير المناسب للإشراف .

3- **تحديد الإجراءات التأديبية:** إن تحديد واجبات الوظائف ومسئولياتها يساعد على تحديد الإجراءات التأديبية استناداً إلى معايير موضوعية وواضحة كما يمكن كشف المخالفات واتخاذ الإجراءات التأديبية بحق مرتكبيها .

4- **تحسين ظروف العمل:** يكشف تحليل الوظائف عن الظروف التي يؤدي فيها العمل ، مما يساعد على تحسين هذه الظروف وجعلها مناسبة لأداء العمل .

5- **تبسيط العمل:** عند مقارنة الأنشطة في تحليل العمل يمكن تجميع أنشطة فعلية في نشاط واحد وبالتالي الاستغناء عنها وهذا ما يؤدي إلى تبسيط العمل حيث يمكن دمج بعض الوظائف في أقسام من أجل تطور الوظائف.

6- **تقييم الوظائف:** بناء على تحليل الأنشطة يمكن تحديد أهميتها وقيمتها بالنسبة للمؤسسة، تساعد معلومات تحليل الوظائف على تحديد المعايير المناسبة والأدوات المناسبة لتقويم الأداء الوظيفي.

7- **الاختيار والتعيين:** يستخدم تحليل الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لإختيار الأفراد الذين يمتلكون المواصفات الواجب توفرها في الوظيفة يتم التوظيف أو الترقيّة على هذا الأساس¹. يوفر تحليل الوظائف معلومات عن مستوى المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الأعمال وعلى ضوء هذه المعلومات

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سبق ذكره ، ص 141

يمكن رسم الاستراتيجيات والوسائل المناسبة للاستقطاب والتوظيف ، حيث يمكن تصميم الإعلانات المناسبة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف بناءً على المهام الجوهرية للوظائف ، كما يمكن تصميم الوسائل المستخدمة لاختيار المتقدمين للوظائف بشكل موضوعي .

8- تخطيط القوى العاملة : الهدف الأساسي من تخطيط الموارد البشرية هو تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً ،¹ يعتبر تحليل الوظائف ضرورياً للتخطيط السليم للقوى العاملة والاستفادة منها بصورة كبيرة . فعلى ضوء نتائج تحليل الوظائف يمكن تحديد أعداد ونوعية القوى العاملة المطلوبة في الوقت الحاضر وفي المستقبل ، وكذلك الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالعمل وما تستدعيه من تخفيض القوى العاملة أو زيادتها .

9- التكوين: إذا تبين أنه هناك فارق بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلياً وبين المواصفات المطلوبة فيمكن تكوين هذا التعامل ، تحدد معلومات تحليل الوظائف المهارات المطلوبة للوظائف ، وعندما تكون هناك فجوة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة ، يمكن حينئذ تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة وتصميم برامج التدريب المناسبة للموظفين .

10- تقييم أداء العاملين: يوفر تحليل الوظيفة بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة وبالتالي يتم التقييم الفعلي للعامل .

11- الترقية والنقل: تتم قرارات النقل والترقية استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة ومواجهة الوظيفة من جهة أخرى ، حيث تبين معلومات تحليل الوظائف المهارات ومتطلبات الخبرة لكل عمل ، مما يساعد على اتخاذ قرارات نقل الموظفين بين الوظائف بشكل سليم .

12- التعويضات المالية للموظفين : تسهم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف في تحديد القيمة النسبية للوظائف ، ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والرواتب والمكافآت ، بحيث يحصل الموظفون الذين يؤديون أعمالاً تتطلب المستوى نفسه من المهارات والجهود والمسؤوليات على تعويضات مالية متماثلة ، وكذلك يحصل الموظفون الذين يعملون في وظائف تتطلب مستوى أعلى من المهارات و على مستوى أعلى من التعويضات المالية .

2- ثالثاً : خطوات تحليل الوظيفة:

يتم تحليل الوظيفة عبر الخطوات التالية:

1- الخطوة الأولى: الحصول على معلومات عن المؤسسة، منتجاتها هيكلها وتحليلها التنظيمي.

هناك ثلاثة أساليب أساسية للحصول على المعلومات في عملية تحليل الوظائف وهي :

¹ عيد الباري إبراهيم درة ، مرجع سبق ذكره ، ص 141

(الاستبيان - المقابلة الشخصية - الملاحظة -) وقبل شرح هذه الطرق يجب التأكيد عند استخدامها من الحصول على معلومات مفصلة عن كل عنصر من العناصر التالية :

1. أسم الوظيفة وموقعها في المنظمة .
2. ملخص للوظيفة .
3. مسؤوليات ومهام الوظيفة .
4. الأدوات والأجهزة المستخدمة في الوظيفة .
5. إنتاجية هذه الوظيفة (مخرجاتها) .
6. حجم الإشراف والرقابة .
7. العلاقة مع الوظائف الأخرى .
8. المواصفات الأساسية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة من مهارة وخبرة وتعليم إلخ
9. ظروف وبيئة العمل التي يعمل فيها الموظف مثل : الإضاءة - الحرارة - المخاطر - البعد الجغرافي¹ . وفيما يلي شرحاً موجزاً لطرق الحصول على المعلومات في عملية تحليل الوظائف :

الطريقة الأولى : الاستبيان (الاستقصاء) .

تعتمد هذه الطريقة على إعداد نموذج أو قائمة من الأسئلة متعددة الاتجاهات والجوانب ، والتي تتصل مباشرة بالوظائف ، ومن ثم توزع على كافة أفراد المنظمة للإجابة عليها ثم إعادتها إلى القائمين بعملية التحليل ، حيث يتم تحليلها ومراجعتها وتبويبها تمهيداً لتصنيفها . وتكون بعض الأسئلة مغلقة ، والبعض الآخر يتضمن عدداً من البدائل يختار منها الموظف البديل الذي ينطبق على عمله ، وفي أحيان أخرى تكون أسئلة الاستبيان مفتوحة . وهناك عدة مزايا لجمع المعلومات عن طريق الاستبيان منها :

- أ- السرعة في جمع المعلومات والبيانات ودقتها .
- ب- الشمول حيث يمكن توزيع عدد كبير من الاستبيانات على عدد كبير من الموظفين ، مما يعطي المحلل الفرصة لمقارنة المعلومات والبيانات لضمان الدقة في الإجابة .
- ج- قلة التكاليف مقارنة مع الأساليب الأخرى من حيث توفير الوقت والجهد .
- د- تعطي العاملين الفرصة للتفكير واسترجاع إجاباتهم للتأكد منها ومطابقتها مع واقع الوظيفة وما يقومون به من أعمال .

¹ زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره ، ص 142

ويعاب على طريقة الاستبيان صعوبة صياغة قائمة الأسئلة وصعوبة توحيد وتبويب البيانات واستخلاص النتائج نظراً لاستخدام مصطلحات وألفاظ ذات بدائل متعددة الإجابات .

الطريقة الثانية : المقابلة الشخصية :

وهي من أكثر الوسائل استخداماً لجمع البيانات ، لأنها تعتمد على الاجتماع المباشر بشاغل الوظيفة ، وتوجيه كافة الأسئلة المتعلقة به وبمكونات الوظيفة التي يمارسها . ويمكن أن تتم المقابلة في إطار لقاء الفرد لكل من الموظفين أو مع الرؤساء المباشرين للوظائف المراد تحليلها ، وكذلك يمكن إعداد مقابلات جماعية مع مجموعة من الموظفين يعملون في الوظيفة نفسها . ويتيح هذا الأسلوب للموظف توفير جميع المعلومات أو حتى الإبلاغ عن بعض المشاكل والمعوقات التي يتعرض لها والتي لا يمكنه الإبلاغ عنها عن طريق الوسائل الأخرى ، كما تمكن المقابلة الشخصية الموظف من إبراز بعض الأنشطة التي تم أدائها والتي ربما لا تظهر بصورة جلية في الخريطة التنظيمية للمنظمة ، ومن جهة أخرى فإن المقابلة الشخصية يمكن أن تثير بعض المشكلات مثل : عدم دقة المعلومات أو زيادة التكلفة مادياً وزمنياً . ولكي تتم المقابلة الشخصية بنجاح يجب أن يكون الموظف متعاوناً مع المحلل ، وكذلك يجب أن يبتعد المحلل عن أسلوب الإثارة و يركز على الفهم .

الطريقة الثالثة : الملاحظة :

يمكن الاعتماد على أسلوب الملاحظة في جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة وذلك بمشاهدة الموظف

أثناء قيامه بتأدية واجباته ثم تدوين المهام التي يؤديها حسب الجدول التالي :

اسم الموظف	المهام	كيفية الأداء	الوقت المستغرق
1			
2			
3			

ويتطلب هذا الأسلوب خبرة كبيرة من محلل الوظائف لكي يتم تسجيل كافة المعلومات والحقائق عن الوظيفة كما يوفر فرصة لدراسة الوقت والحركة والأعمال الروتينية المتكررة مثل : " الأعمال التي يقوم بها عامل النظافة ، الإصلاحات التي يقوم بها الميكانيكي " إلا أن هذا الأسلوب لا يناسب العمل الذي يتطلب نشاطاً ذهنياً مكثفاً غير ملموس ولا يمكن قياسه مثل : المستشار القانوني ، أو الباحث ، أو مدير الإدارة ، أو المحامي ، أو أساتذة الجامعات " .

- بغض النظر عن الطريقة المستخدمة في تحليل الوظائف يجب أن يتوفر فيها الشروط التالية:¹
- 2- **الصدق** : وهو معيار لقياس أساليب تحليل الوظائف لقياسه ،أي التأكد من أن ما جمع من معلومات ، ترتبط ارتباطا وثيقا بمواصفات ووصف الوظيفة.
 - 3- **الثبات** : وهو معيار يبين مدى إتساق أو إنسجام المعلومات التي تحصل عليها عند إستخدام أحد أساليب جمع المعلومات في زمنين مختلفين .
 - 4- **الشمولية** : ان تساعد اساليب جمع المعلومات تفصيلية عن كافة الأعمال والمهام الرئيسية والفرعية التي يقوم بها الموظف.
 - 5- **الموضوعية** : أن يتم تحليل الوظائف بشكل موضوعي دون أي إعتبارات لأي عوامل شخصية
 - 6- **التركيز على الوظيفة وليس على شاغل الوظيفة** : يجب جمع المعلومات عن الوظيفة بعينها وعن متطلباتها وليس عن الشخص شاغل الوظيفة .
- الخطوة الثانية : تحليل الوظيفة:**
- بعد جمع البيانات الضرورية يتم التعرف عن الوظيفة ومكوناتها وطريقة العمل، و في هذه المرحلة يتم تحليل المعلومات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة للوصول إلى خصائص ومكونات الوظيفة .
- الخطوة الثالثة : تحديد أوصاف الوظائف ومواصفاتها :**
- تمثل الأوصاف والمواصفات الوظيفية السجل الرسمي للواجبات والمسئوليات والمؤهلات اللازمة لوظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف .
- الخطوة الرابعة : إنشاء مجموعات الوظائف وفئاتها** : يتم إنشاء المجموعات الوظيفية وفئاتها عن طريقتين :
- الطريقة الأولى** : تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل :
- يتم تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل فقط بغض النظر عن درجة الصعوبة أو مستوى المسؤولية حسب الخطوات التالية :

¹ عبد الباري إبراهيم درة ،مرجع سبق ذكره ، ص143

1- تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة عريضة واسعة المدى بحيث تمثل كل مجموعة إحدى مجالات النشاطات الأساسية في الخدمة المدنية مثل : " مجموعة عامة للوظائف الإدارية ، مجموعة عامة للوظائف التعليمية ، مجموعة عامة للوظائف الفنية والحرفية . . . إلخ " .

2- تقسيم كل مجموعة عامة إلى مجموعات فرعية تسمى مجموعات نوعية ، بحيث تضم كل مجموعة نوعية وظائف متشابهة في نطاق العمل .

3- تقسيم كل مجموعة نوعية إلى مجموعات متخصصة تسمى مجموعات أو سلاسل فئات ، بحيث تتضمن كل مجموعة منها الوظائف التي تتميز بتخصص فرعي داخل المهنة الواحدة فمثلاً يمكن تقسيم المجموعة النوعية للوظائف الهندسية إلى (مجموعة فئات وظائف الهندسة المدنية ، مجموعة فئات وظائف الهندسة المعمارية ، مجموعة فئات وظائف الهندسة الطبية . . . إلخ) .

وهكذا فإنه بتكوين مجموعات الفئات تتكون مجموعات للوظائف تتشابه كل منها في العمل ولكن تختلف في صعوبة المسؤوليات .

الطريقة الثانية : تقسيم الوظائف على أساس مستوى صعوبة العمل وأهمية المسؤوليات :

يتم تقسيم الوظائف على أساس مستوى صعوبة العمل حسب الخطوات التالية :

1- ترتيب الوظائف التي تنتمي إلى كل مجموعة فئات في نظام رأسي متدرج وفقاً لمستوى صعوبة أعمالها وأهمية مسئوليتها أي أننا نرتب الوظائف من الوظائف الأقل صعوبة ومسئوليه إلى الوظائف الأكثر صعوبة ومسئولية .

2- يتم تقسيم الوظائف بعد أن نرتب وفقاً لمستوى صعوبتها ومسئولياتها إلى عدد من المستويات يسمى كل مستوى منها فئة ، وينتج عن ذلك أن تكون الوظائف داخل كل مجموعة فئات مقسمة وفقاً لمستوى صعوبتها ومسئولياتها إلى عدد من المستويات ، وكل مستوى من هذه المستويات يمثل فئة معينة .

: تصميم الوظيفة:

بعد جمع المعلومات يتم جمع الأنشطة والمهام في وظيفة واحدة وذلك على أساس:

- التشابه: مثل تجميع الأوراق مهما كان شكلها.
- التتابع في الأنشطة والمهام: مثل تجميع الورق ثم تغليفه.

• **التكامل في الأنشطة والمهام: الطباعة - تجميع - تجليد**

الخطوة الخامسة: إعداد مواصفات الفئات الوظيفية:

وهو عبارة عن بيان مكتوب لكل فئة وظيفية يتضمن وصفاً إجمالياً عاماً للوظائف التي تتضمنها الفئة ، ويظهر الخصائص التي تنتم بها الفئة ويميزها عن غيرها من الفئات الأخرى . وتمثل أهمية مواصفات الفئات الوظيفية معياراً أساسياً يتم على أساسه تحديد الاسم والفئة والمرتبة المناسبة لكل وظيفة . ويجب ملاحظة أن مواصفات الفئة الوظيفية هي وصف عام وإجمالي للجوانب الأساسية التي تشترك فيها الوظائف التي تشمل عليها الفئة وليس وصفاً تفصيلياً لكل وظيفة داخل الفئة الواحدة .

* ومن أهم العناصر التي تشمل عليها مواصفات الفئة ما يلي :

أ - اسم الفئة .

ب - تعريف عام للفئة : حيث يتم شرح موجز لواجبات الوظيفة ومسئولياتها.

ج - الملامح الأساسية المميزة للفئة : أي إظهار الجوانب التي تبرز مستوى الصعوبة في أعمال ووظائف الفئة وأهمية مسئوليات تلك الأعمال ، مثل : " نوع الإشراف الواقع على وظائف الفئة ، أو نوع الإشراف التي تمارسه وظائف الفئة على الأعمال الأخرى ، أو المسئوليات والواجبات التي تتضمنها الفئة ، أو ظروف العمل ومخاطره.

د - أمثلة تصورية للأعمال التي تتضمنها وظائف الفئة : يتم أخذ عينة ممثلة للواجبات والمسئوليات ، ويراعى في اختيار الأمثلة أن تكون من النوع الذي يوضح السمات المميزة للأعمال ويبرز مستوى الصعوبة وأهمية المسئولية فيها .

رابعاً: توصيف الوظيفة:

هي عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل وتظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها والمهام الواجب أداؤها، تحديد المسئوليات والواجبات.

1-تعريف توصيف الوظيفة:

تعرف توصيف الوظيفة: "عبارة عن بيان يصف الواجبات والمسئوليات الخاصة بعمل معين دون سواه، وبإيجاز فإن هذا البيان يجب أن يتضمن معلومات عن الأشياء التي تؤدي كيف ولماذا تؤدي"¹.

-توصيف الوظيفة: "عملية تحديد الأهداف والواجبات والعلاقات والنتائج المتوقعة من الفرد الذي يقوم

بالعمل"¹.

¹ د. عبد المنعم حنيد، إدارة الأفراد، دار النشر غير مذكورة، القاهرة، 1983، ص110.

وبشكل عام فإن وصف العمل يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات التي يتضمنها العمل والطريقة المعتمدة في أدائه مع تحديد للمكائن والآلات المستخدمة وظروف العمل التي تؤدي في ضمنها.

-تعرف توصيف الوظيفة على أنه: "عرض يتضمن الحد الأدنى المقبول من الواصفات التي تعتبر ضرورية لأداء العمل بشكل مناسب"².

التوصيف هو بمثابة: "عرض يتضمن تحديد للمواصفات التي يجب توافرها في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل بنجاح"³.

إن التعريفان يشيران أن توصيف العمل هو عبارة عن عرض لكل المواصفات والمؤهلات المطلوب توافرها في الشخص لكي يتمكن من أداء عمله بشكل ناجح وبكفاءة، لذلك فإن توصيف العمل يعد لأجل أن تتمكن إدارة الموارد البشرية من اعتماد لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا من حيث المؤهلات اللازمة والضرورية لأداء العمل وبالتالي استبعاد تلك العناصر التي لا تمتلك المؤهلات المطلوبة.

يقصد بها تحديد الأنشطة المكونة للمهام الموجودة في الوظيفة وذلك بتوصيف متكامل وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة كل وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام يطلق عليها أعباء أو مسؤوليات.

خامسا: عناصر توصيف الوظيفة :

العناصر هي كما يلي

1-تعريف بالوظيفة: ويشتمل ذلك على اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، والقسم والإدارة والقطاع التابعة له (أي موقعها في الهيكل التنظيمي)، ومستوى او نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإعداد التوصيف، ومن الذي اعتمده وتاريخ إعداد التوصيف.

2-ملخص عام للوظيفة: وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة سطور تعطي فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات للأداء..

3-المسؤوليات والواجبات: وهي تحديد للمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة (أو شاغلها) وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء، والمواد والآلات اللازمة للأداء، والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة، وطبيعة ذلك الإشراف ونطاق الإشراف..

¹ د. صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² نفس المرجع السابق، ص 62.

³ نفس المرجع السابق، ص 62.

4- ظروف وبيئة العمل: وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية، أو المادية التي يمارس فيها العمل، أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة، وهي الضوضاء والحرارة والأتربة والغازات وطبيعة موقع العمل (داخل مكاتب أو في ساحات مفتوحة) وما إلى ذلك من ظروف بيئة العمل.

5- مواصفات شاغل الوظيفة: وتعني المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمهارات، واجتياز اختبارات معينة، وأي مواصفات أخرى ضرورية-

مثال : توصيف وظيفة التسويق في مؤسسة إنتاجية :

1- إسم الوظيفة : مدير التسويق

2- إسم القسم : إدارة التسويق

3- الوصف العام للوظيفة : تقع هذه الوظيفة في هرم مديرية التسويق ومهمتها الإشراف الكلي على هذا القسم وللمصالح المختلفة التابعة له من إعداد الدراسات السوقية ، الإشهار والترويج للمنتج، سياسة التسعير، التوزيع والبيع .

4- تحديد الواجبات : الإشراف على الأقسام وإصدار التعليمات والتوجيهات ، المسؤولية عن هذه المديرية في تحديد وتحقيق الأهداف، يعمل تحت إشراف الرئيس المدير العام ، التنسيق مع الإدارات الأخرى وخاصة إدارة الإنتاج ، المحافظة على سرية المعلومات

5- الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة:

المؤهل العلمي في مجال التسويق بالإضافة إلى الخبرة اللازمة ، الإستعداد للعمل وفق أهداف المنظمة ، يوافق على جميع الخطط المعدة للتدريب وتنمية قدراته أثناء مساره المهني.

سادسا: نموذج وصف وظيفة

(1) تفاصيل الوظيفة

مسمى الوظيفة	:	مدير التسويق	:	الشركة
الرئيس المباشر	:		:	المنطقة/الموقع
الدرجة	:		:	الادارة/القسم
عدد الشاغلين للوظيفة	:		:	مركز التكلفة
	:		:	تاريخ اعداد الوصف

(2) غرض الوظيفة

(3) أبعاد الوظيفة(4) المهام الوظيفية المسؤولية

- أ- تجهيز وتنسيق الحملات (مواقع وكميات)
- ب- تغطية طلبات إدارة المشتريات للفرع
- ت- متابعة إنتاجية كل سائق ، وتقديم تقرير شهري عن المتدني والمتقدم ، مع ذكر الأسباب
- ث- تقديم تقرير أول بأول عن أي حدث من شأنه عرقلة سير العمل أو اهدار الوقت أو الجهد أو المال الخ .
- ج- متابعة حركة سير البضاعة داخل المستودعات (تحميل وتنزيل) .
- ح- عدم خروج أي سائق لأي موقع إلا بركوكي مرسوم .
- خ- توزيع الحملات على السائقين .
- د- متابعة إنتاجية السائقين .

(6) سياق الوظيفة (بيئة العمل العامة)(7) المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة لأداء الوظيفة(9) سلطة اتخاذ القرار والمسؤولية

التاريخ : _____	التوقيع : _____ إسم شاغل الوظيفة:
التاريخ : _____	التوقيع : _____ إسم الرئيس المباشر:

المحور الثالث: تخطيط الموارد البشرية

تمهيد:

تحتاج أية منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة يكفل القيام بالأنشطة على أحسن وجه وبأقل تكلفة.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه وضع برنامج بين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارة والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل صنف من أصناف التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاءات.

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بمحاولة تحديد احتياجات المؤسسة من العمال خلال فترة معينة وهي الفترة التي يعطيها التخطيط. وبعبارة أخرى النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية على أنها إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية وتطويرها في المنظمة وتعرف على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال¹

ثانياً: مزايا وأسباب التخطيط :

قبل معرفة مزايا التخطيط ينبغي أن نعرف ما هي الأسباب التي تدعونا إلى تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وأهمها

1. ازدياد عدد المؤسسات المختلفة ومن ازدياد حاجاتها وتنافسها على القوى العاملة المتاحة.
 2. تطور التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات ، مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالبحث عن القوى العاملة التي تستطيع أن تتعامل مع هذه التكنولوجيا.
 3. ازدياد عدد السكان ، وكبر حجم القوى العاملة وتنوع تركيبتها.
 4. تغير الهياكل التنظيمية للمؤسسات بسبب التوسع وتغيير طبيعة الأنشطة.
- ولعل جميع الأسباب أعلاه قد تشكل مزايا رئيسية من وراء تخطيط الموارد البشرية ممثلة بالآتي :

1. توفير القوى العاملة المطلوبة ذات المواصفات الملائمة.
2. تحديد المسار المهني السليم للموظفين.
3. ترشيد الاستثمار الأمثل للمورد البشري .
4. توجيه الطاقات الموجهة السليمة.
5. ضمان توزيع القوى العاملة بين الإدارات بصورة متوازنة.
6. تسهيل الحركة الوظيفية أمام الموظفين.
7. تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
8. استقرار القوى العاملة.

ثالثاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على صنع احتياجات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمؤسسة. وذلك بأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة. ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء والنقل والترقية والتكوين.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد ممكن.
3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل كثير من إدارة الوظائف إدارة الأفراد. فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختبار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف والأعداد المطلوبة.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره ، ص163

4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي حيث يضمن ذلك تحديد أنشطة التكوين والنقل والترقية وتوزيع أعباء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية¹.
5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم العمل أو بقائهم فيه ومدى رضاهم عنه.

رابعاً: مقومات تخطيط الموارد البشرية:

يوضع تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية وتتوقف فاعلية التخطيط على كفاءة هذه البيانات ودقتها وواضح أنه إذا لم تتوفر البيانات الأساسية اللازمة للتخطيط وكانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى الخطة دقيقة. وبناء عليه فإن بناء مقومات تخطيط الموارد البشرية هي:

- وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية.
- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة.
- وضوح السياسات الإنتاجية والحالية بصفة خاصة.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.
- وجود تنظيم إداري واضح.
- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية.

خامساً: الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية:

يواجه تطوير خطط العمل أحد المشكلتين التاليتين:

- أ - الاحتياج إلى عمالة إضافية
 - ب - إنقاص أو تخفيض حجم العمالة الحالية.
- ويتم ذلك عن طريق :-

- التسريح المؤقت للعاملين
- إنهاء الخدمة
- التقاعد المبكر
- الاستقالة الاختيارية

وفي حالة عدم الرغبة في ترك العاملين للمؤسسة يمكن إتباع أحد الأساليب التالية:-

- إعادة التوزيع مع القيام بإعادة التدريب (التدريب التحويلي)
- النقل

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي، دار الرواد للنشر، الأردن، 2014، ص 85

• العمل المشترك

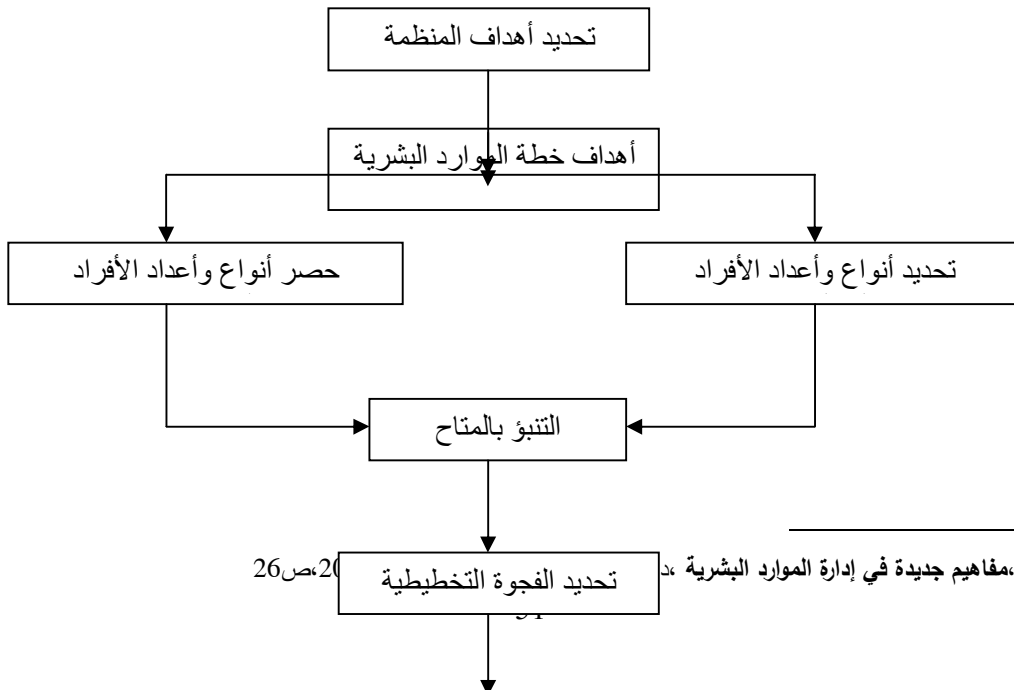
والهدف من تخطيط الموارد البشرية معرفة الوضع الحالي للمؤسسة مما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة¹

سوف نقوم بعرض الخطوات الأساسية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

1. تحديد حجم المبيعات المتوقع تحقيقه خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط الموارد البشرية.
2. رسم خطة وبرامج الإنتاج اللازمة لإنتاج حجم المبيعات المتوقع ولنفس الفترة المعد عنها التخطيط.
3. تقدير الوظائف المطلوبة لتنفيذ البرامج الإنتاجية الذي يعكس تقدير العدد المطلوب من الموارد البشرية.
4. تحديد معدلات الغياب، دوران العمل والإحلال (التعويض).
5. تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية أثناء عملية التخطيط.
6. مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية.
7. اتخاذ القرارات التصحيحية الناتجة عن المقارنة.

يوضح الشكل التالي تسلسل هذه العناصر ومدى ترابطها:

الشكل رقم 05 الخطوات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية



¹ زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، د.

وضع برامج لسد الفجوة
التخطيطية

المرجع : عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في العرب والاسلام والمغرب، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 161.

1- تحديد حجم المبيعات المتوقع:

- تتولى إدارة المبيعات في المؤسسات الاقتصادية عملية التنبؤ بحجم المبيعات خلال فترة مستقبلية قد تكون 6 أشهر أو سنة، معتمدة في ذلك على أسلوبين:
- التنبؤ بالمبيعات عن طريق خبرة الإدارة في هذا المجال.
 - التنبؤ بالمبيعات بالطرق العلمية عن طريق مقارنة المبيعات لعدة سنوات سابقة باستخدام السلاسل الزمنية.

2- رسم خطة وبرنامج الإنتاج:

بعد تقدير حجم المبيعات تبدأ مرحلة جدولة الإنتاج وفق برامج كمية وزمنية قد تكون يومية، أسبوعية أو شهرية وترتكز هذه الجدولة على المبيعات المقدرة وعبر مواعيد التسليم المتفق عليها مع زبائن المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التخزين في الأحوال التي تقتضي ذلك.

3- تقدير الاحتياجات من الوظائف والموارد البشرية (الطلب):

تعكس البرامج الإنتاجية احتياجات المؤسسة من كافة الوظائف اللازمة لترجمة هذه البرامج إلى أرقام أو كميات من المبيعات وفي هذا الإطار لابد أن نشير إلى الاختلاف النوعي للوظائف فيما بينها على النحو التالي:

- وظائف تحتاج إلى مهارات ذهنية أو عقلية.
- وظائف تحتاج إلى مهارات جسدية.

4- تحليل الغياب ودورات العمل والإحلال:

(أ) **الغياب:** يعني مفهوم الغياب هو انقطاع الفرد عن العمل، ويدخل في هذا الإطار الغياب المتعلق بالمرض أو الإصابات الناتجة عن العمل، مع الأخذ في الاعتبار أن المرض لفترة طويلة لا يدخل في هذا المفهوم يكون الإدارة تعتبر الفرد غائبا إذا لم يمارس المهام المخططة له.

ويقاس غياب العمل بطرق متعددة والتي تختلف باختلاف استخداماتها وتساعد هذه المقاييس على تحديد كافة التكاليف الناتجة عن الغياب وأيضا مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلة.

ويحسب معدل الغياب وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة نتيجة الغياب} \times 100}{\text{عدد أيام العمل في السنة}}$$

عدد أيام العمل في السنة

يشير معدل الغياب إلى عدد الأيام التي يغييبها العامل ولا يتواجد في عمله خلال عام. ويقصد بالغياب هنا عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضه أو بدون إذن. ويحسب معدل الغياب كالاتي :

عدد ايام الغياب في السنة في القسم

$$100 \times \underline{\hspace{2cm}}$$

عدد ايام العمل لكل العاملين

وهناك ايضا ما يسمى بمتوسط عدد ايام الغياب، ويحسب كالاتي :

عدد ايام الغياب في السنة في القسم

متوسط عدد العاملين في القسم

مثال

احسب معدل الغياب (ومتوسط عدد ايام الغياب) في احد الأقسام كان متوسط عدد العمال 30 عامل، وعدد أيام الغياب الإجمالية 150 يوم وكان عدد ايام العمل الرسمية 250 يوم عمل لكل عامل.

الحل

عدد أيام الغياب في السنة

$$100 \times \underline{\hspace{2cm}} =$$

معدل الغياب

عدد أيام العمل لكل العاملين

$$100 \times 150$$

$$\%2 = \underline{\hspace{2cm}} =$$

$$30 \times 250$$

عدد أيام الغياب في السنة

$$\text{متوسط عدد أيام الغياب} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين في القسم}}{5} = \frac{150}{30} = 5 \text{ أيام لكل عامل}$$

(ب) تحليل دوران العمل: تواجه الكثير من المؤسسات حالات متعددة لترك الأفراد العاملين بها بالالتحاق بوظائف مماثلة في مؤسسات منافسة أو مؤسسات تتصف بمواصفات ومزايا متعددة لا تتوفر فيها هذه الخصائص وتساعد معرفة العوامل التي تؤدي إلى ترك العمل الإدارة على اتخاذ القرارات بالقضاء عليها والاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة، وذلك نظرا لما تسببه عمليات الترك الدائم من تكاليف.

تأسيسا على ما تقدم يقصد بمعدل دوران العمل نسبة الأفراد الذين يتركون المؤسسة لسبب أو لآخر وبالتالي فإن ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف النظم والسياسات وطبيعة المناخ الإنساني السائد. لذا على الإدارة ضرورة معرفة أسباب دوران العمل من أجل اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على الموارد الموجودة. يشير معدل دوران العمل (أي نسبة دخول وخروج العمال الى ومن احد الأقسام أو الإدارات) الى متوسط عدد العمال. وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط. فإذا كان معدل دوران العمل 12%، فإن هذا معناه أن هناك احتمال لان يترك العمل 12 عامل من كل 100 عامل متاحين للعمل، وفي هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل بمعدل ترك الخدمة، ويترك الناس أعمالهم لعدة أسباب أهمها:¹

- الاستقالة
- النقل والترقية
- العجز
- الفصل
- الوفاة

ويمكن حساب معدل دوران العمل (او ترك الخدمة) كالاتي:

$$\text{عدد تاركي الخدمة} \times 100 = \frac{\text{متوسط عدد العاملين}}{\text{عدد تاركي الخدمة}} \times 100$$

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،مصر ، 2014 ، ص138

مثال

احسب معدل ترك الخدمة في احد الأقسام كان متوسط عدد العمال 30 عامل، وعدد ترك الخدمة 4 عمال.

الحل

$$\begin{aligned} & \text{عدد تاركي الخدمة} \\ & 100 \times \frac{\text{متوسط عدد العمال}}{\text{عدد تاركي الخدمة}} = \text{معدل ترك الخدمة} \\ & 100 \times \frac{4}{30} = 13.33\% \\ & 10\% = \frac{4}{40} = 10\% \end{aligned}$$

ويستخدم معدل دوران العمل (او معدل ترك الخدمة) في الآتي:

1- للتنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم، وبالتالي يمكن

التعرف على احتياجات الإحلال.

3- التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على

انخفاض الرضا والروح المعنوية.¹

مثال:

لديك 30 عامل في قسمك، وتود أن تتوقع عدد من سيترك الخدمة وكان معدل ترك الخدمة في القسم 10%

الحل:

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص140

$$\text{عدد تاركي الخدمة المتوقع} = 10/100 \times 30 = 3 \text{ أفراد}$$

ويحسب معدل دوران العمل انطلاقا من النسبة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمال}}{100} \times 100$$

متوسط عدد العمال

(ج) **تحليل احتياجات الإحلال:** ويقصد ذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التي يجري فيها التخطيط.

ويتم هذا التقدير بدراسة كل عنصر من العناصر التالية:

- الترك المؤقت بسبب الغياب، العطل، الإعارات.
- الترك الدائم بسبب: الإقالة، الاستقالة، الترقية، العجز والإصابة، الوفاة، التقاعد ...

5- تحديد عدد المتاحين من الموارد البشرية (العرض):

ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل عرض العمل داخل المؤسسة.

6- مقارنة العدد المطلوب بإنتاج من الموارد البشرية:

وينتج عن هذه المقارنة ما يلي:

- فائض أو عجز نوعي من الموارد البشرية.
- فائض أو عجز كمي من الموارد البشرية ويعني ذلك أن الأعداد قد تكون أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة.

7- اتخاذ القرارات التصحيحية:

في حالة الفائض هناك استراتيجيات تتوقفان على حالة سوق العمل:

- سوق يتصف بالندرة ويترتب عن ذلك إعادة تكوين وتأهيل لأعمال أخرى.
- سوق يتصف بالوفرة ويعني ذلك أنه يمكن الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة.

أما في حالة العجز فهناك إستراتيجيتان كذلك:

- سوق يتصف بالندرة ويتم التعامل معه من خلال تنشيط الاستقطاب.

✓ التساهل في معايير الاختيار.

✓ رفع مستوى الأجور والعوائد (عمليات إغراء).

- سوق يتصف بالوفرة ويترتب عنه استخدام معايير اختيار متشددة للانتقاء من الخارج.

- سادسا: إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية

- إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95/126

المؤرخ في 29 أبريل 1995 يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية ، وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية ، ويرتكز أساسا على التسيير التوقعي ، وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنوياً ، ليجعل منه القاعدة المرجعية ، قصد تجسيد الأهداف المسطرة والتي تتمثل في الإستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية ولهذا ال غرض ، فإنه من الضروري أن يحض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة عند إنجازها ، كونه يهدف الى:

- ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له.
- برمجة كل العمليات التسييرية والإدارية خلال السنة مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانوناً، لاسيما المنشور الصادر عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 133 المؤرخ في 30 مارس 1999 المتعلق بنسب الأنماط القانونية للتوظيف.

أ- إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: إن المخطط السنوي لتسيير

الموارد البشرية قد شرع العمل به منذ سنة 1995 وبمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية ، يشرع المسير في إعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه ، كما هو منصوص عليه في التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

- الجدول رقم: 01 يضبط فيه كل المعلومات الخاصة بتعداد المستخدمين إلى غاية 31 / 12 من السنة المالية الفارطة ، مع إظهار الأعداد حسب الصفات بما فيها أعداد الأعوان المؤقتين بالساعة أو اليوم.
- الجدول رقم : 02 يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن ويجب هنا التأكد من صلاحية هاته اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء وتاريخ نفاذ صلاحياتها ، وفي حالة إنقضاء عهدها يطلب منكم الإسراع في تمديد آجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المع مول به لاسيما 9 المؤرخة في / 09 التعليمات الصادرة عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 67 فيفري 1999 المتعلقة بإنشاء ، تجديد ، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن.¹

- الجدول رقم 02 مكرر : 01 تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتبرة
- الجدول رقم 02 مكرر :: 02 تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة
- الجدول رقم: 03 تدون في هذا الجدول كل قرارات الإطار المتعلقة بتسيير مختلف الأسلاك والرتب المسيرة من طرف القطاع ولاسيما تلك المتعلقة بالتوظيف ، الإمتحانات المسابقات الخ.
- الجدول رقم : 04 يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقع إنجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة ، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط

¹ وثائق مقدمة من مصلحة تسيير الموارد البشرية ببلدية عين بسام

- التوظيف المتضمنة في القانون الأساسي ، ويمكن إعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير الذي إن أحسن إستعماله ، تمكن في آخر السنة من إستغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية و من إتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل وتجديد المناصب المشغرة.
- الجدول رقم : 05 يحدد في هذا الجدول الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله طيلة السنة.
 - الجدول رقم: 06 يتضمن قائمة الموظفين الذين بلغوا أو من المتوقع بلوغ 60 نسة من العمر وهو الشرط الأساسي والمرجعي للإحالة على التقاعد بالنسبة لجميع الأسلاك والرتب.
 - الجدول رقم 06 مكرر : 01 يتضمن البيان المتعلق بالمستخدمين المتقاعدين الذين تم إستدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية.
 - الجدول رقم 06 مكرر: 02 يتضمن هذا الجدول بيان يتعلق بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الإحتفاظ بهم بعنوان السنة المعنية. مع التذكير أن كل تأجيل في تاريخ الإحالة على التقاعد أو كل إستدعاء لتوظيف محال على التقاعد لا يمكن أن يتم إلا بعد الحصول على رخصة إستثنائية من المديرية العامة للتوظيفة العمومية ، واستشارة الإدارة المركزية.
 - الجدول رقم: 07 هذا الجدول خاص بالمخطط التوقعي التكويني وتحسين الم ستوى وتجديد المعلومات بعنوان السنة المعنية ، وهو ملخص عن المخطط السنوي والمتعدد السنوات للتكوين الخاص بالقطاع.
 - الجدول رقم : 08 يدرج في هذا الجدول القائمة الإسمية لجميع الأعوان الدائمين ، المتعاقدين والمؤقتين مهما¹ كانت رتبهم.
- */إمتصاص المناصب المالية الشاغرة عن طريق التشغيل:**
- إن المناصب المالية الشاغرة التي تظهر في العمود الثالث من الجدول رقم 04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، ينبغي تشغيلها بإحترام النسب المحددة قانونًا كما تنص عليه القوانين الأساسية ، عن طريق التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي.
- التوظيف الخارجي : إن هذا التوظيف الخارجي يتم عن طريق:
 - المسابقة على أساس الشهادة.
 - المسابقة على أساس الإختبارات
 - المسابقة على أساس الإختبارات المهنية
 - كما تجدر الإشارة ، أن المناصب المخصصة للتوظيف عن طريق النقل فإنها تحتسب نسبتها،ضمن التوظيف الخارجي.

¹ وثائق مقدمة من مصلحة تسيير الموارد البشرية ببلدية عين بسام

- التوظيف الداخلي : إن هذا التوظيف الداخلي يتم عن طريق:
- الإمتحان المهني ،
- الترقيّة الإختيارية ،
- التأهيل المهني
- يجدر التذكير هنا ، أن المعيار الأساسي لتقييم كل مسير للموارد البشرية يتمحور حول مدى
- كفاءته في إستغلال كل المناصب المالية الممنوحة بعنوان السنة ، ويكون هذا الإستغلال بالتطبيق
- الصارم للعمليات المبرمجة في الجدول رقم 04 من جهة ومن جهة أخرى قدرته على التنبؤ بكل
- العمليات الأخرى كالإحالة على التقاعد الذهاب للخدمة الوطنية والترقيات... الخ بهدف طلب تجديد
- المناصب المالية المتوقع تجميدها من جهة و أوتحويلها من جهة أخرى ، إن أثبتت ضرورة وظيفتها وذلك
- بعد التحقق من حتمية إستغلاله قبل نهاية السنة بعنوان المخطط التسييري المعدل ، ودعم هذه الطلبات
- بتقرير أو عرض حال تبينون فيه ضرورة وظيفية هذه المناصب ، وتبقى الوسيلة الوحيدة لتشغيل كل
- المناصب المالية الشاغرة هي إحترام الترتيبات القانونية، لتنظيم وسير الإمتحانات المهنية والمسابقات.
- / *الإمتحانات والمسابقات المهنية:
- 1995 والنصوص التنظيمية 293 / 09/ المؤرخ في / 30 لقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 95
- المتخذة مختلف الإجراءات والمراحل والأجال والشروط المطلوب إحترامها بهدف تجسيد مختلف عمليات
- التوظيف بناء على مبدأ تساوي الفرص للتوظيف. بإعتبار أن هذه الطريقة من التوظيف لها خصوصية
- تستلزم دراستها بعناية بحيث أن التوظف الداخلي ، مهما كانت سرعة وفعالية المسير في تنظيمها فإنها ت
- وُدي الى شغور مناصب مالية جديدة لم تكن مبرمجة ضمن المخطط السنوي وهي تستدعي إتخاذ إجراءات
- تسييرية جديدة لإستغلالها لتفادي إبقائها شاغرة عند نهاية السنة ، ومن بين الإجراءات الواجب إتخاذها هي:
- طلب تجديد المناصب المالية الشاغرة.
- إبقائها على حالها أو تحويلها لتغطية إحتياج وظيفي للإدارة أو المؤسسة العمومية.
- الشروع في تعديل المخطط السنوي على أساس هذه المناصب الجديدة.
- العودة الى المرحلة الأولى المتعلقة بالتوظيف.
- وبغية التحكم أكثر في هذه التقنيات فإن المسير مطالب بإحترام الترتيبات القانونية المبينة
- إجراء مختلف عمليات التسيير.
- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قبل تاريخ 15 مارس.
- يجب تطبيق طلبات المراجعة الصادرة عن مصالح مفتشية الوظيفة العمومية خاصة فيما يتعلق بإلغاء
- بعض المقررات أو تعديلها وهذا لتفادي الوقوع في تماطل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد
- البشرية.
- تنظيم الإمتحانات والمسابقات في أجل 3 أشهر ، بعد إشهار المسابقة ، ويمكن تخفيض هذه الأجال الى
- شهر (01) واحد.

- لذلك ، فإنه يطلب من كل المسيرين بذل كل مجهوداتهم لإحترام التواريخ التالية:
- تنظيم كل عمليات التوظيف المبرمجة في الجدول رقم م 04 من المخطط الأول ، قبل نهاية شهر جويلية.
- موافاة الإدارة المركزية المعنية لكل طلبات التجديد وتحويل المناصب في غضون شهر أوت كآخر أجل
- يجب إحترام السلم الإداري عند الإرسال لكل الطلبات الموجهة إلى الإدارة المركزية.
- يجب أن يرفق طلب تحويل المناصب بنسخة من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- مصادقة عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية وليس الجدول رقم 04 فقط ، أما فيما يخص
- طلب تجديد المناصب المالية ، فإنه يتطلب إرفاقه بنسخ من مقررات التعيين والإخلاء للمناصب
- المراد تجديدها.
- تمكين الإدارة المركزية من إتخاذ ترتيباتها مع المديرية العامة للوظيفة العمومية ووزارة المالية
- خلال شهري أوت وسبتمبر ، بغية موافاتها بالنتائج خلال شهر سبتمبر.

المحور الرابع : الإستقطاب والتوظيف

تمهيد: يعتبر التوظيف أحد أهم ميادين إدارة الموارد البشرية كونه يمثل آلية تواجد الأفراد بالمؤسسة، ومن ثم وجود إدارة لتسييرها، فكل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطاتها مطالبو طبيعيا بدراسة وتحليل وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعا، وتشمل سياسة توظيف القوى العاملة على المحاور التالية:

- عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار، وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح والتعيين نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، ويمكن القول بان ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

أولاً : مفهوم الإستقطاب والتوظيف

1- مفهوم التوظيف

• التوظيف لغة:

"التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، يوظف، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظيف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال و الموظفين قصد انتاج سلع وخدمات جديدة"¹

• التوظيف اصطلاحاً:

هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل، بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات و واجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملء أو سد منصب كان شاغراً.²

- عملية الاختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة، وتعتبر مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناء على ذلك فان عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنه بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح.

ويمكن تعريفه على أنه العملية الادارية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى البشرية القادرة والرغبة المتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها في العمل ثم اختيار افضل العناصر المتقدمة ليكون اعطاء به.

- 2: مفهوم استقطاب القوى العاملة:

- يعرف الاستقطاب على انه: "تلك العملية التي يمكن بها جذب طالبا لعمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة فيها"³.

¹ المنجد في اللغة و الإعلام، الطبعة 24، دار الشرق لبنان 1973، ص 265

² رفعت عبد الحليم الفاعوري إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة 2005 ص 205

³ د صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 152.

- ويعرف كذلك نشاط الاستقطاب على انه: "ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوافرة في سوق العمل الداخلي والخارجي للتقدم للعمل فيها ليتم اختيار أفضل العناصر من بين هؤلاء المتقدمين بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل"¹.
- مكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على انه عملية اكتشاف وت جذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقع ة. ولكي يكون الاستقطاب فعالا لا بد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة ،فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات،فإنها تتنافس أيضا في البحث عن وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء. إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبليا.
- **ثانيا :مصادر الاستقطاب:** وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين : الداخلية والخارجية.
- **01- المصادر الداخلية**
- يقصد بالمصادر الداخلية ملئ المناصب الشاغرة بالمؤسسة اعتمادا على ما توفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي، وذلك من خلال عميلتي النقل الوظيفي او الترقية، وهذا تحقيق المبدأ: «أولوية توظيف الموارد البشرية الداخلية»² هناك أساليب وطرق للتوظيف من الداخل تتمثل في:³
- : وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل ل لكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها⁴:
- ***مخزون المهارات** : وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديد ها.
- ***الترقية الداخلية** : تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر، وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.

¹ د.رواية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص110.

² Edition.2007.p77 .jean marieferettic ressources et gestion des personnes librairie vuibert,

paris 6^{eme}

³ حنا نصر الله إدارة البشرية؛ دار زهوان للنشر والتوزيع عمان2013 ص 112.113

⁴ -S P.Robbins,Personnel of human Resources .Englewood New Jersey,Prentice Hall Cliffs,Inc,1978,p88

- *النقل الوظيفي : نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات

العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

1- إن الإعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة باستخدام مخزون المهارات والذي نقصد به المعرفة المفصلة للمهارات والخبرات المكتسبة للعاملين من خلال مساره المهني يكون عندما نحتاج إلى وظيفة إشرافية والوظائف التي تحتاج إلى خبرات . ويكون ذلك بالترقية الداخلية والتي تعني نقل موظف من وظيفة أدنى في سلم الوظائف إلى وظيفة أعلى منها أو النقل الوظيفي والذي نقصد به نقل موظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى مماثلة .

2 - ويتم الإختيار بين الموظفين من خلال إتباع خطوات التوظيف حيث بعد إعلان عن المنصب الشاغر

ويتم تحديد المواصفات المطلوبة لشغله يتم تقديم الطلبات أو حصر الموظفين الذين تتوفر فيهم هذه

المواصفات من طرف إدارة الموارد البشرية -المؤهل العلمي ، الخبرة اللازمة- تتم عملية الإختيار بينهم إما عن طريق المقابلة أو الإمتحان المهني مع الدراسة المفصلة لملف المعني مع أخذ بعين الإعتبار الأقدمية في المنصب السابق والتكوينات التي خضع لها -الترقية عن طريق الشهادة- مع العمل على إختيار الأفضل والأجدر من المترشحين ويخضع الفرد المختار إلى فترة تجريبية ثم يتم تثبيته.

3-للترقية الداخلية عدة مزايا منها¹

- رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي

- إعطاء سمعة طيبة للمؤسسة يمكنها من إستقطاب وجذب الأفراد الذين لهم طموح وظيفي.

- المحافظة على إستقرار العمالة ، والترقية هي نوع من أنواع التحفيز لأنها تخلق جو من المنافسة

- سهولة التكيف مع بيئة المؤسسة نظرا للمعرفة الجيدة لهذه البيئة .

ولكن في المقابل هناك بعض الآثار السلبية:

- في بعض الأحيان قلة المترشحين للمنصب وبالتالي تصعب المفاضلة بينهم.

- الخطأ في الترقية يؤدي في خفض الروح المعنوية للعاملين

- حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن الحصول عليها من التوظيف الخارجي.

02/المصادر الخارجية : نستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف

عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم

الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:

- أ- التقدم المباشر للمنظمة

¹ مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ، ص 121

- تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم، ... الخ. وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.
 - ب-الإعلان : تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجالات أو الراديو، ... الخ (ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد).
 - ج-المدارس والجامعات : يتم إجراء بعض التريصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.
 - د- وكالات ومكاتب التوظيف : هناك نوعان:
 - وكالات أو مكاتب عامة : وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط لحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.
 - هـ-مكاتب خاصة : يديرها متخصصون جذب واستقطاب العالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة¹.
 - و: المنظمات المهنية : تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.
- ثالثا : مراحل الإختيار والتعيين للقوى العاملة:**

تتكون مراحل التوظيف من سلسلة من الخطوات الأساسية المرتبطة بطريقة منطقية يبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي.

وتتكون عملية الإختيار والتعيين عادة من ثمان مراحل (خطوات) وهي:²

- مقابلة مبدئية
- التحري عن طالب الوظيفة.
- ملء طلب التوظيف.
- الترشيح للتعيين.
- الإختيارات
- الفحص الطبي.
- المقابلات
- قرار التعيين النهائي

وفيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

¹ مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ، ص122

² بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية ، شركة توزيع المواد البترولية -نفتال -مذكرة ماجستير ،

المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء ، الجزائر ، 2005 ، ص 110 بتصرف

- **مقابلة مبدئية:**

تجري مقابلات تمهيدية للمتقدمين للتعيين بهدف تصفية بعض الأفراد غير المناسبين وتحديد تلك العناصر التي تبدو للهولة الأولى أنها أكثر مناسبة لأداء الوظائف الشاغرة وقد تطرح عدة أسئلة على المترشحين لمعرفة سبب رغبتهم في العمل ضمن المؤسسة وللتعرف على بعض البيانات الشخصية المتعلقة بالفرد كالمؤهلات العلمية، والخبرات السابقة، ومساهمة الثقافية... الخ.

- **ملء طلب التوظيف:**

وتتمثل هذه الخطوات في جمع معلومات متكاملة عن الأفراد المتقدمين للعمل، ويكون ذلك بملء طلبات توظيف تقدم لهذا الغرض وهذا الطلب يتضمن الإجابة على تساؤلات تتعلق بإسم، الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهلات والخبرات، التحصيل الدراسي، الخ.

- **الاختبارات:**

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد إختبارات للأفراد العامين المتقدمين للتعيين في المؤسسة لأجل معرفة مؤهلاتهم وقدراتهم والكشف عن مواطن الضعف والقوة لديهم وللتأكد على مدى القدرة على القيام بالأعمال التي سيكلفون بها بنجاح، وهذه المرحلة تعتبر من المراحل الأساسية في نشاط الإختيار والتعيين، وهناك عدة أنواع من الإختبارات التي يمكن استخدامها في هذا الخصوص وأبرزها: (إختبارات الذكاء، إختبارات القدرة، إختبارات الأداء، الإختبارات النفسية).¹

- **المقابلات:**

- بعد إتمام الإختبارات فإن الأفراد الذين أجتازوهذه الإختبارات بنجاح يخضعون إلى مقابلات بهدف اختيار العناصر الأكثر كفاءة وتناسبا مع الوظيفة وللمقابلة أنواع:

مقابلة موجهة وهي مقابلة مخطط ومهيأ لها مسبقا، ومقابلة غير موجهة وهي مقابلة تدور بين المترشح والمختبر وتكون دون خطة أو إعداد مسبق لها وتتكون من مجموعة من الأسئلة والمناقشات.

- **التحري عن طالب الوظيفة:**

قبل تعيين الأفراد في العمل لا بد من التحري عن سلوكهم في الماضي ومع زملائهم وفي أماكن عملهم السابقة، وكذلك الكشف عن سوابقهم العدلية، وقد يكون ذلك من خلال ملفاتهم أو من خلال رؤسائهم المباشرين في المؤسسات التي كانوا يعملون فيها، أو بطلب منهم تقديم سيرة ذاتية تفصيلية عن حياتهم المهنية والإجتماعية... الخ.

- **الترشيح للتعين:**

بعد انتهاء جميع هذه المراحل يتم إختيار المترشحين للعمل مبدئيا وعد إتخاذ القرار النهائي حتى موافقة الإدارة العليا فقد تكون هناك قوانين أو تصرفات مالية تعيق عملية توظيف المترشحين.

¹ بنية عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 111

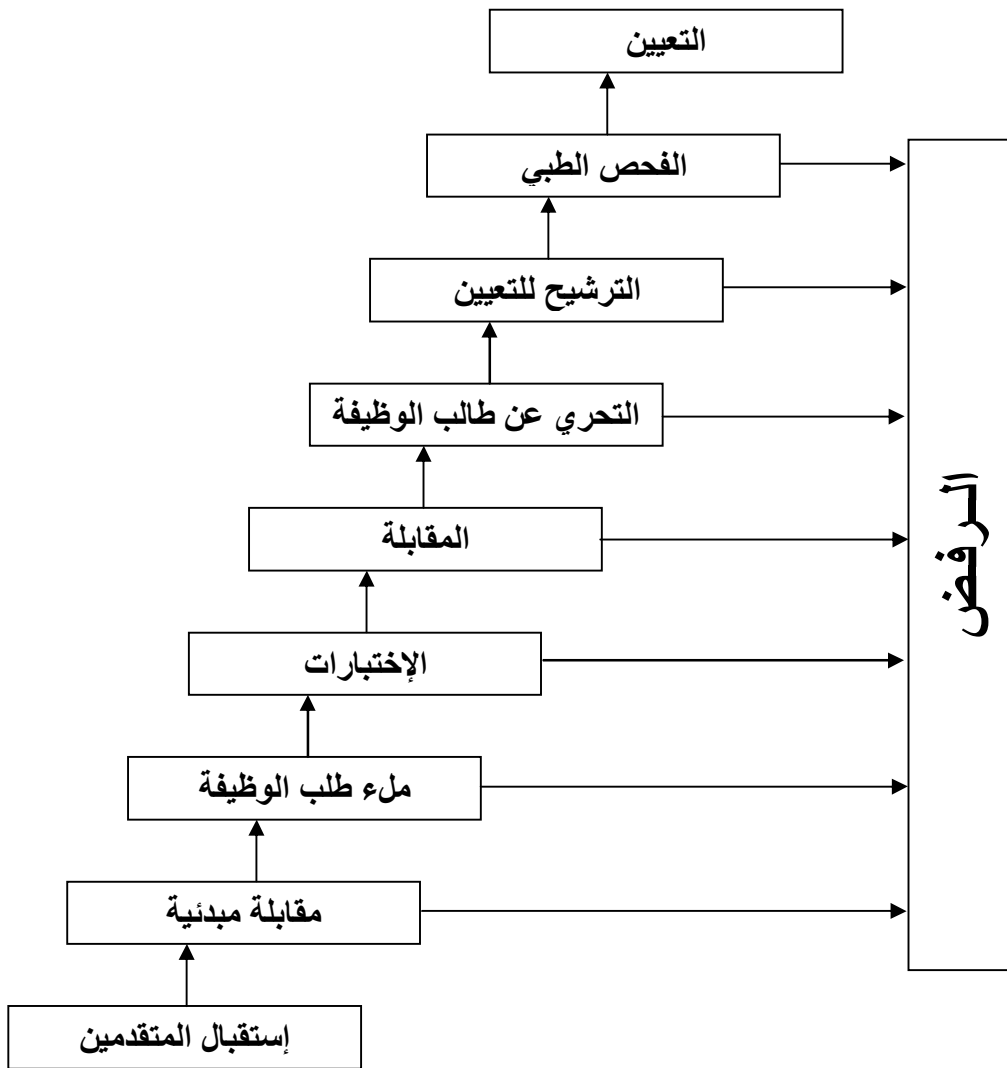
- الفحص الطبي:

يعتبر الكشف الطبي آخر مرحلة من مراحل الإختبار حيث يجري الكشف على جميع الأفراد الذين اتخذ القرار من الإدارة العليا بتوظيفهم ويهدف الفحص الطبي إلى الكشف عن بعض الأعراض أو الأمراض الجسمية أو قدرات عضلية غير كافية لشغل الوظيفة والتي تمنع الشخص من العمل داخل المؤسسة.

- قرار التعيين النهائي:

بعد انتهاء الكشف الطبي بيان أن الفرد قادر على العمل فإنه يتم تعيينه تحت الإختبار والتجربة قبل صدور قرار تعيينه النهائي فيتم تدريبه وتوجيهه ومراقبة أدائه فإذا أظهر أن الفرد منسجم مع عمله، تتم اتخاذ قرار التعيين النهائي. وبصفة عامة يمكن الجمع بين هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): خطوات عملية الإختبار والتعيين (نظام الحواجز المتتالية)



المصدر: بنية عمر، مرجع سبق ذكره، ص113

حتى يتم تعيين الفرد لا بد أن يجتاز جميع هذه المراحل بنجاح وهذه المراحل هي بمثابة حواجز حيث أن عدم النجاح في مرحلة يمنع المترشح للمرور إلى المرحلة الموالية ويطلق هذا النظام في إختبار العاملين "بنظام الحواجز المتتالية"، في حين أن هناك نظام آخر للتعيين يعتمد على الإجراءات لسابقة وبموجبه لا يتم تعيين الفرد إلا بعد القيام بجميع الإجراءات ثم اتخاذ القرار النهائي ويطلق على هذا النظام إسم "الإختبار التعويضي" حيث يتم تعويض النقص أو القصور في إجراء معين بإجراء آخر.

خامسا : أنماط التوظيف في الوظيفة العامة

لقد خص المشرع الجزائري من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بمجموعة من الأحكام المتعلقة بابتداء علاقة العمل، انطلاقا من المبدأ القانوني المتمثل في المساواة للالتحاق بالوظائف العامة، فمن خلال ذلك نص القانون على مجموعة القواعد القانونية المتعلقة بشروط التوظيف من جهة، وتحديد أنماط التوظيف من جهة أخرى.

فما هي شروط وأنماط التوظيف¹؟

1: الشروط للتوظيف

نظرا لارتباط الوظيفة العمومية بفكرة السيادة الوطنية للدولة من جهة، وضمان سير المرفق العام وتحقيق أهدافه من جهة أخرى، وضع المشرع مجموعة من الشروط العامة والخاصة لتولي هذه الوظائف في الدولة ، وهي:

أ- الشروط العامة:

-الجنسية الجزائرية،

-التمتع بالحقوق المدنية: ذلك لأنه لا يقبل توظيف شخص صدر بشأنه حكم قضائي يمنعه من ممارسة حقوقه المدنية،

-السوابق القضائية: بمعنى أن لا تكون له سوابق قضائية تمس بكرامة الوظيفة العامة،

-الوضعية القانونية اتجاه الخدمة الوطنية،

-السن القانونية والقدرة البدنية والذهنية، والمؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد

الالتحاق بها.

ب- الشروط الخاصة:

وقد نصت القوانين الأساسية الخاصة على بعض الشروط :أهما:

-إجراء الفحص الطبي عند الاقتضاء

-إجراء بعض التحقيقات الخاصة في بعض أسلاك الموظفين.

2 :أساليب التوظيف القانونية

إضافة إلى شروط التوظيف، حدد المشرع على سبيل الحصر كفاءات خاصة بالتوظيف في المواد: من 80 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وتتمثل في :

¹ الجريدة الرسمية ، الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 15 جوان 2006 ، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية

2- (Concours sur épreuves) المسابقة على أساس الاختبارات :

ومؤداها أن تعلن الإدارات والمؤسسات العمومية على فتح مناصب توظيف في بعض الأسلاك أو الرتب لفائدة أشخاص تتوفر فيهم الشروط العامة للتوظيف، وبعض الشروط المتعلقة بالسلك أو الرتبة المراد الالتحاق به، يعلن المسابقة على أساس الاختبارات في الجرائد الوطنية لإطلاع المترشحين عليها، تودع ملفات المترشحين لدى الإدارة المعنية، ثم ترسل استدعاءات لفائدة المترشحين المقبولين، تتضمن تاريخ إجراء المسابقة. يعلن نجاح المترشحين في المسابقة على أساس الاختبار من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق.

2- (Concours sur titres) المسابقة على أساس الشهادة :

وهي تخص بعض أسلاك الموظفين، فهذه الأسلاك معفية من إجراء اختبارات، تتم عملية التوظيف في هذه الحالة بنشر إعلان التوظيف في الجرائد الوطنية، بتحديد الشروط العامة والخاصة بالتوظيف، وبعد إرسال الملفات من قبل المترشحين في الآجال القانونية، تقوم لجنة متخصصة بدراسة الملفات الكاملة لدراستها وفق مقاييس وسلم لانتقاء الأشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط.

3- (Test professionnel) الفحص المهني :

وهو يخص بعض الأسلاك، يقوم هذا الأسلوب من التوظيف عن طريق نشر إعلان التوظيف في الجرائد الوطنية، وبعد انتقاء الملفات الكاملة ترسل استدعاءات للمعنيين بالأمر لإجراء مقابلات مع أشخاص مؤهلين قانونا، لاستجوابهم في بعض مجالات العمل، وذلك باعتماد مقاييس وسلم موضوعي خاص، بعد ذلك يتم انتقاء العناصر المقبولة من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق.

4- (Recrutement direct) التوظيف المباشر :

هذا النوع من التوظيف يخص بعض الأسلاك المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة، من بين المترشحين الذين يملكون تكويننا خاصا لدى مؤسسات التكوين المؤهلة، يعلن عن الترشيح ثم تتم عملية الانتقاء من طرف لجنة متخصصة وفق معايير ومقاييس موضوعية، ثم يستدعى الأشخاص الذين تم اختيارهم. هذه أهم أنماط التوظيف التي نص عليها المشرع الجزائري، تتماشى مع مميزات الإدارة الحديثة، التي تقوم على العنصر الفني أو التخصص، من أجل تقديمها لمختلف الخدمات لفائدة أفراد المجتمع.

سادسا : الوضعيات القانونية الأساسية للموظف في الوظيفة العمومية

تعد المرافق العامة أحد مظاهر الدولة الحديثة، تسمح لها بالسهر على حسن تدبير شؤون المجتمع وضمان تلبية حاجاته المتنوعة بانتظام حتى لا تختل التزاماته اتجاه الجماعة، ومن أجل ضمان استمرارية المرفق العام في تأدية خدماته المختلفة لابد من إيجاد تنظيم خاص يحكم علاقات الموظفين بالمرفق من جهة، وعلاقاتهم ببعضهم البعض، ومن ثم ضمان حسن سير الحياة المهنية للعنصر البري في المرفق العام..

لذلك نص المشرع الجزائري في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على مجموعة من الوضعيات القانونية الأساسية التي يتعرض لها الموظف العام في حياته المهنية ، وهي :

-وضعية القيام بالخدمة

-وضعية الانتداب

-وضعية خارج الإطار

-وضعية الإحالة على الاستيداع

-وضعية الخدمة الوطنية

وسوف نقوم بتحديد النظام القانوني الخاص بكل وضعية من هذه الوضعيات القانونية.

1- وضعية القيام بالخدمة

ويقصد بهذه الوضعية، وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة التي ينتمي إليها، المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب العليا على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، والتي تساهم مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية.

ويكون في وضعية الخدمة، الموظف:

-الذي يكون في عطلة سنوية،

-الذي يكون في عطلة سنوية أو حادث مهني،

-الذي تكون في عطلة أمومة،

-المستفيد من رخصة الغياب القانوني،

-الذي يتم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين مستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط،

-الذي استدعي في إطار الاحتياط،

-الذي تم قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى.

كما نص القانون على إمكانية وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى غير التي ينتمون إليها، ولكن طبقا للشروط والكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة.

إضافة إلى ذلك، يمكن وضع الموظفين تحت تصرف جمعية وطنية معترف بها تقدم خدمات للصالح العام، وذلك لمدة سنتين (2) قابلة للتجديد، ولكن بشرط أن يكون هؤلاء الموظفون يتمتعون بمؤهلات ذات علاقة بموضوع الجمعية المعنية، ويخضع الموظفون المشار إليهم لسلطة مسؤول الجمعية كما يستمر دفع رواتبهم من طرف مؤسساتهم أو إداراتهم الأصلية¹.

2- وضعية الانتداب

ويقصد بالانتداب تلك الحالة التي يوضع الموظف فيها خارج سلكه الأصلي و /أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد، في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها مع الإشارة إلى أن الانتداب قابل للإلغاء.
وعليه، فالموظف المنتدب:

¹ الجريدة الرسمية ، الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 15 جوان 2006 ، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية

- يصبح دائما لإدارته الأصلية

- يحتفظ من مختلف حقوقه، كتلك المتعلقة بالأقدمية، الترقيّة، التقاعد.

- أ- حالات الانتداب: وتتمثل في حالتين اثنتين، وهما:

- بقوة القانون: وذلك من أجل:

- ممارسة وظيفة في الحكومة،

- عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية،

- وظيفة عليا للدولة أو منصب عال في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها،

- عهدة نقابية دائمة وفق الشروط التي يحددها التشريع المعمول به،

- متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة،

- تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية،

- متابعة تكوين أو دراسات، إذا ما تم تعيين الموظف لذلك من المؤسسة أو الإدارة العمومية

التي ينتمي إليها.

- بناء على طلب الموظف: وذلك من أجل:

- نشاطات لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى و/أو في رتبة غير رتبته الأصلية،

- وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأسمالها أو جزءا منه،

- مهمة في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية.

يكرس الانتداب بقرار إداري فرد

ب- مدة الانتداب

:طبقا للمادة 136 من الأمر 06 من السلطة المختصة بالتعيين أو المؤهلة، وذلك لمدة ستة (6) أشهر كأدنى

مدة، وخمسة سنوات كأقصى مدة.

غير أنه كاستثناء تكون مدة الانتداب في الحالات التي تكون بقوة القانون المشار إليها أعلاه، كالانتداب من

أجل شغل الوظيفة أو العهدة أو التكوين أو الدراسات، تساوي نفس مدة الحالة التي انتدب من أجلها.

وأثناء مدة الانتداب يصبح الموظف المنتدب خاضعا للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب إليه، وذلك من أجل

ضمان استمرار المرفق في تأدية خدماته بانتظام واضطراد، أما تقييم هذا الموظف وتقاضي أجره فيكون من

طرف الإدارة التي انتدب إليها، الموظف الذي يكون في حالة انتداب من أجل الدراسة أو التكوين فإن راتبه يكون

على عاتق إدارته الأصلية، ويعد انتهاء مدة الانتداب حسب الحالات المشار إليها أعلاه، يحق للموظف المنتدب

العودة إلى إدارته أو مؤسسته الأصلية وذلك بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد، أي حتى ولو كانت

إدارته ليست بحاجة إليه.

3: وضعية خارج الإطار

ويقصد بوضعية خارج الإطار تلك الحالة التي نصت عليها المادة 140 من القانون المشار إليه أعلاه، وهي الحالة التي يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب-والذي يكون بطلب منه - في وظيفة لا يحكمها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

أ- **الموظفون المعنيون بوضعية خارج الإطار**: فهي تخص فقط إلا الموظفين المنتمون إلى الفوج " أ "الذين نص عليهم القانون، وهم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسة أو كل مستوى تأهيل مماثل.

ويستفيد الموظف بهذه الوضعية بموجب قرار إداري فردي من السلطة القانونية المختصة، لفترة لا تتجاوز خمسة (5) سنوات، كما أنه غير معني بالترقية في الدرجات (المادة 141

ب- **حقوق الموظف خارج الإطار**: من بين الحقوق التي يتمتع بها الموظف الذي يكون في وضعية خارج الإطار على راتبه، كما يتم تقييمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية. كما له حق إعادة الإدماج في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة وضعية خارج الإطار، وذلك بقوة القانون، ولا يجوز التحجج له بكثرة العدد.

4: وضعية الإحالة على الاستيداع (La position de mise en disponibilité)

يقصد بحالة الاستيداع توقف الموظف عن العمل مؤقتا بناء على طلبه، الأمر الذي ينجر عليه توقيف راتبه الشهري وحقوقه في الأقدمية، والحق في الترقية في الدرجات وفي التقاعد. مع الإشارة إلى أن الموظف في هذه الحالة يبقى محتفظ بالحقوق التي اكتسبها في رتبته .الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع

أ- **حالات وضعية طلب الاستيداع**: ولقد نص عليها القانون الأساسي

للوظيفة العمومية، وهي:

ب- **بقوة القانون**: وذلك في حالة:

أ - تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير،

ب - للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس (5)سنوات،

ج - للسماح للموظف بالالتحاق بزوج إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته،

د - لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

وبقوة القانون دائما، فإذا عين زوج الموظف في ممثلية جزائرية في الخارج أو مؤسسة أو هيئة دولية أو كلف بمهمة تعاون، يوضع الموظف الذي لا يمكنه الاستفادة من الانتداب في وضعية .إحالة على الاستيداع بقوة القانون، وأن مدة هذه الوضعية تساوي مدة مهمة زوج الموظف .

-حالات أخرى: وتتمثل في:

-حالات شخصية، لا سيما لقيام بدراسات أو أعمال بحث، بطلب من الموظف، وذلك بعد سنتين من الخدمة الفعلية.

-**مدة حالة على الاستيداع:** تمنح حالة الاستيداع طبقاً لما جاء في نص المادة 146 المشار إليها أعلاه، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد أقصاها خمس 5 سنوات خلال الحياة المهنية للموظف. أما إذا كان طلب الاستيداع لأغراض شخصية فمدتها الدنيا لا بد ألا تتجاوز ستة 6 أشهر، قابلة للتجديد في حدود سنتين (2) خلال الحياة المهنية للموظف.

-أحكام حالة الاستيداع

-نص القانون الأساسي للتوظيفة العمومية صراحة بأن يمنع الموظف طالب الاستيداع من ممارسة نشاط مريح مهما كانت طبيعته، ذلك أن حالات طلب الاستيداع قد نص عليها على سبيل الحصر.
-كما يحق للإدارة المختصة أن تحقق للتأكد من تطابق الإحالة الاستيداع مع الأسباب التي من أجلها أحيل الموظف على هذه الوضعية.

-بعد انتهاء مدة الاستيداع يعاد بقوة القانون إدماج الموظف في رتبته الأصلية ولو كان زائداً على العدد.

05: وضعية الخدمة الوطنية (La position de service national)

لقد خص المشرع هذه الوضعية بنفس الأهمية التي خصها بها الوضعيات الأخرى، ويقصد بها تلك الوضعية التي يكون فيها الموظف يؤدي الخدمة العسكرية بقوة القانون.
يحتفظ الموظف الذي يكون في وضعية الخدمة الوطنية بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد، مع توقيف راتبه الشهري.

وبعد انتهاء مدة الخدمة الوطنية يحق للموظف طلب إعادة الإدماج في رتبته الأصلية بقوة القانون، ولو كان زائداً عن العدد، وله حق الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان يشغله قبل تجنيده إذا كان المنصب شاغراً أو في منصب معادل له.

هذه أهم الأحكام الخاصة بالوضعيات القانونية للموظف العام، نشير هنا إلى أنها شبيهة بالوضعيات القانونية التي نصت عليها القوانين الأجنبية، والهدف منها هو بالدرجة الأولى هو ضمان حسن سير المرفق العام من جهة، وحماية الموظف العام من جهة أخرى.

المحور الخامس: التدريب وتنمية المهارات

تمهيد: مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فإن هناك مستجدات كثيرة على العمل، على صعيد التكنولوجيا المستعملة، أو السلع أو الخدمات المنتجة، أو جمهور المنتفعين أو المتعاملين مع المؤسسات أو كلها مجتمعة مما يستدعي إعادة النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكيف مع هذه التغيرات، والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام.

تعد وظيفة التدريب من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها في بناء جهاز قادر على مواجهة التحديات المختلفة، وتتوقف كفاءة الأداء التنظيمي على أداء الفرد.

أولاً: مفهوم التدريب

تختلط مفاهيم التدريب والتعليم والتعلم، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر، أما المتعلم فهو التغيرات السلوكية المتأنتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد وتحكم عملية التعلم مبادئ عدة منها:

- (1) وجود المؤثرات.
- (2) الاستجابة لهذه المؤثرات.
- (3) التعزيز وهو ما يؤدي إلى تكرار السلوك.
- (4) وجود الدافعية التي تكفل استمرار عملية التعلم ويتمثل ذلك في إشباع الحاجات المختلفة من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

أما عملية التدريب فهي عملية تعلم مبرمج لمسلكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم، محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها¹.

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنتقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل ولإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والصفات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته

¹ محمد قاسم القربوتي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 152.

مع السرعة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق¹، كما وصف التدريب من أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب².

كما عرف التدريب أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة³.

كما عرفه آخرون من أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما⁴.

والجدول التالي يوضح الفروقات الأساسية بين المفهومين:

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	ممكن أن يكون قصير جداً خاصة عندما	
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون، محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

ثانياً: أهمية التدريب:

تدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظراً لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة، للتكوين أهمية بالغة للأسباب التالية:

1. أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون جرعات تكوينية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.
2. أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، وكما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تكوينهم.
3. يتطلب التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج إلغاء بعض الوظائف الحالية، وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

¹ محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 36.

² علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970، عدد 80، ص 6.

³ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

⁴ محمد جمال مرعي، التخطيط للتدريب، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1968، ص 296.

4. قد يتطلب إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل، توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تكويننا خاصا على تلك الأعمال التقنية الجديدة.

وترتبط فاعلية التدريب في المؤسسة ارتباطا وثيقا بعدد من العوامل وخاصة بسياسات الأفراد عموما، وبالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة.

فهناك فروقات بين الأفراد من حيث الميول والاتجاهات وعلاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب واكتساب المعارف، ولا شك أن سوء اختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب، فالتدريب يكمل الاختيار، وإذا استطاعت المؤسسة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب، أما إذا اختير أشخاص مؤهلاتهم محدودة أو أقل من المستوى المطلوب، فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص، ومع ذلك فإن التدريب قد يكون بدون جدوى لأن بعض المعنيين قد يكونوا في وضع بحيث لا تصلح معهم عملية التدريب¹.

ثالثا: أهداف عملية التدريب:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وترتكز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- **زيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- **اقتصاد في النفقات:** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية مردودا أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة واقتصاد المواد ووقه في المخاطر.
- **قلة في دوران العمل:** إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم رغبتهم في خدمة المؤسسة.
- **رفع معنويات العاملين:** حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل².
- **مساعدة العاملين:** على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- **تنمية العاملين:** للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 160.

² إبراهيم الهيمي، دراسات في علاقات العمل، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص 164.

- **تخفيض حوادث العمل:** إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث¹.
- **استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة، فنعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغييرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم².
- **رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.**
- **تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.**
- **إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.**

ويمكن أن نظيف الأهداف التالية:

ترتكز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب فيما يلي:

1. رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
2. تكوين الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
3. إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.
4. إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

¹ عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار - إدارة الفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر - 1988، ص 620.

² عبد الغفار حنفي - السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 355.

المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب:

تتمثل المقومات الإدارية والتنظيمية للتكوين فيما يلي:

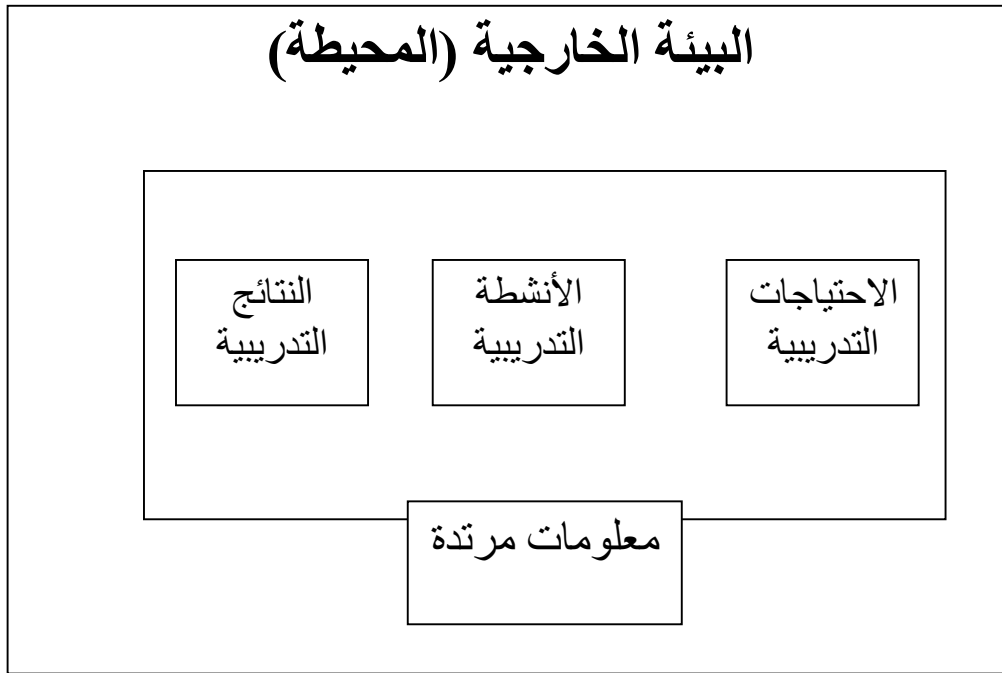
1. وجود خطة للعمل تحدد الأنشطة والأهداف الإنتاجية المطلوبة.
2. توفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
3. توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية.
4. توفير الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها.
5. توفير الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على وصف دقيق للوظيفة.
6. توفير نظام مستمر لقياس أداء الأفراد وتقييم كفاءاتهم وتحليل مؤشرات الأداء.
7. توفير نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا المترتبة عنه.

رابعاً: تخطيط النشاط التدريبي

01-تخطيط النشاط التدريبي: إن التدريب من منظور نظرية التنظيم هو نظام يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل منها بدور متميز، ولكن تتوقف الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره، ويقوم تصور التدريب على أساس فكرة النظام وفق الأبعاد الأساسية التالية.

- التكامل والترابط الداخلي بين عناصر ومكونات نظام التدريب.
- الانفتاح على البيئة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات التي تحدث بها من ناحية، والقدرة على إحداث التغيرات بالتأثير على مكوناتها من ناحية أخرى.
- الإحساس بمدى التناسب مع متطلبات البيئة واحتياجاتها، ومن ثم القدرة على تعديل ما يتم من أنشطة تدريبية وتصحيح مسارها بما يتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.

ويوضح الشكل التام تصور النظام التدريبي المتكامل وفقا لفكرة النظام
البيئة الخارجية المحيطة



من هذا الشكل نستطيع تحديد العناصر الأساسية للنظام التدريبي وهي:

- 1) الاحتياجات التدريبية وهي تتمثل في المدخلات الأساسية للنظام.
- 2) الأنشطة التدريبية وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التدريبية بواسطة مناهج وبرامج تدريبية.
- 3) النتائج المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء وهي مستويات الكفاءة المضافة للمتدربين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير اقتصادية وسلوكية وتمثل هذه النتائج مخرجات نظام التدريب.
- 4) المعلومات المرتدة والتي توضح مدى النتائج التدريبية من ناحية ومن ثم تساعد على تقييم النظام التدريبي ككل وبيان توافقه مع متطلبات البيئة من ناحية أخرى.

إن الانطلاق من هذه المدخل المتكامل يطرح أهمية عنصر التخطيط في النظام التدريب إذ أن تخطيط التدريب يعتبر الطريق المنطقي لتحقيق التوازن والارتباط العضوي بين عناصر النظام وأجزائه بشكل يضمن القدرة على الوصول بالنتائج التدريبية المستهدفة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

02- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحديد الحاجة إلى التدريب هو الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هم في حاجة إلى تدريب ويتم ذلك بدراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات مرتبة حسب أسبقيتها على الوجه التالي:

• مؤشرات الأداء التنظيمي:

إن النشاط التدريبي ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي وهذه المؤشرات تشمل:

1. مؤشرات كفاءة الإنجاز، مثل معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، جودة الإنتاج استغلال الآلات والأدوات، تكلفة التوزيع ...
2. مؤشرات استخدام الموارد البشرية: مثل احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التدريب المتبقية منها والمبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى المؤسسة ومن وإلى الأعمال المختلفة.

وبدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية وعلاقتها بعضها ببعض الآخر وعلاقتها بأهداف المنظمة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى التدريب وفي أي مجالات يجب أن يوجه هذا التدريب.

3. مؤشرات أداء العاملين: إن تحديد مجالات تحسين الأداء لا تعتبر كافية لتقرير أن التدريب هو الوسيلة لتحقيق ذلك، فقد يكون الأداء منخفضا لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على الإنتاج أو التوزيع ... الخ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء يكون من خلال القوى العاملة ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

- أ. مقياس فاعلية الأداء للأفراد: دراسة هذا المقياس واتجاهاته يبين جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، والتغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب مختلفة.
- ب. مكونات ومتطلبات الأداء: وتتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة أو لأي سبب آخر.

ووفق هذه الدراسة يحدد أيضا التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي تتم فيها تقييم أداء الأفراد.

- ج. مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب ففيها يتم تحديد الأفراد الذي يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وفي هذه الخطوة يتم قياس استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعداد في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، إذا كان الفرد يملك القدرات اللازمة لأدائها عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات.

في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بترتيب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لرفع مستوى الأداء، ويبقى بعدئذ أمر واحد يجب التحقق منه قبل وضع الفرد فعلا في برنامج للتدريب وهو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التدريب وفي العمل بعد التدريب¹.

• خامسا : تحديد الاحتياجات التدريبية:

تنطوي مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية على الاتجاهات التالية:

أ- تحليل تنظيمي: ويهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التدريب في المؤسسة.

ب- تحليل العمليات: ويعني تحديد مضمون برامج التدريب أي الموضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التدريب.

ج- تحليل الأشخاص: وذلك بتحديد المهارات والمعرفة، أو الاتجاهات المطلوبة لتميتها في الأفراد العاملين في المؤسسة.

وسيفيد ذلك تتبع الخطوات التالية:

01: وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:

إن تحليل وتوصيف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف والأعمال، والمهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذي سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقتين هما أن الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها وجودها والوظائف الحاضرة بمعنى أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حاليا، ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التدريبية الجديدة.

فقد تفتقر المؤسسة مثلا لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف مثلا ولكن من المقرر إنشاء هذه الإدارة في السنة التدريبية القادمة لذلك فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة وذلك بتوفر معلومات أو تقديرات عن خطة العمل الكلية للمؤسسة في الفترة التخطيطية لكي يتم مثل هذا التوصيف، ولهذا فإن التوصيف لا بد أن

¹ صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت، 1983، ص 490.

يتصرف إلى أنواع الأعمال والوظائف المستقبلية التي تقتضي زيادة حجم العمل المتوقع توفرها إلى جانب الوظائف الحاضرة.

ثانياً: حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:

والخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها ويخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامه في ملء الوظائف والأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التدريب وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى ولذلك تتوافر لدى المؤسسة البيانات التالية:

- عدد العاملين.
- مؤهلاتهم وخبراتهم.
- تقييم مدى ملائمة كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل.

ومن الجدير بالملاحظة أن الإدارة لا يعينها، وهي تستحضر للتدريب، معرفة الوظائف الشاغرة التي لا يوجد من يشغلها أو الوظائف التي تغير مضمونها وأصبح من الضروري البحث عن شخص آخر ليشغلها حيث لم تكن كفاءة ماهرة شاغرها تتفق مع الواجبات الجديدة للوظيفة، بل إن الإدارة تحتاج إلى المعرفة ملائمة، الفرد للوظيفة التي يشغلها حالياً من حيث نجاحه في أداء واجبات الوظيفة بالطريقة التي تحدده الإدارة أيضاً. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة وهي تعد خطة التدريب تأخذ بعين الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد وخاصة سياسات الاختيار والتعيين والترقية والتقاعد.

فقد تلجأ الإدارة لسد النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة وبذلك لن تحسب حساباً للتدريب وهي تستحضر خطتها التدريبية، كما قد تبحث عن هؤلاء الأفراد من داخلها وهنا يلزمها التدريب.

كما قد تعتمد إلى التخطيط للترقية ولكن العاملين وذلك بتحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسات التدريب بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك بفترة كافية وبذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.

وأخيراً فإن سياسات التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانوناً تؤثر في سياسة التخطيط للتدريب إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة، وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدريبه مقدماً على أعباء تلك الوظيفة.

ثالثا: مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين:

والخطوة التالية هي عقد مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التدريبية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التدريب بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية، من ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات بأعداد ومواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به وبالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها وتلك التي تتطلب إعادة تدريب من يشغلها نظرا لتغيير أعبائها واحتياجات المؤسسة إليها، إن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن المهارات والمعارف والاتجاهات والميول التي يتطلبها الفرد لمساعدتهم على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة.

إن نجاح التدريب في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل، فإذا كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل شخص على الوجه الأكمل أو قصوره في أداء ذلك العمل، كان من الممكن علاج تلك المشكلة أما إذا كان العامل غير إنساني حينها لا تكون هنالك حاجة للتدريب.

سادسا: مراحل عملية التدريب:

سوف نقوم بعرض المراحل التي تمر بها عملية التكوين فيما يلي:

1- جمع وتحليل البيانات:

لا ينبغي النظر إلى عملية جمع وتحليل المعلومات على أنها مرحلية مؤقتة، بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط، واتخاذ القرارات وتتضمن هذه المرحلة عملية جمع المعلومات التالية:

- معلومات عن التنظيم الإداري.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن الأفراد.
- معلومات عن الظروف المحيطة... الخ.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر الاحتياجات التكوينية تعبيرًا عن الأفراد والمطلوب تكوينهم لمواجهة أي من المواقف التالية:

أ. احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات أو المعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها.

ب. احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد محدد من الوظائف.

ج. احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

ومن أجل الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية لابد أن تتوافر الأبعاد التالية:

- **تحليل التنظيم:** أي تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين.
- **تحليل الوظائف:** أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التكوين بها أو بعض جوانبها.
- **تحليل الأفراد:** أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تكوينهم.

3- تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي

تريدها الإدارة تبدأ عملياً ببناء وتصميم البرامج التكوينية.

وتتضمن هذه الأخيرة مجموعة من الإجراءات المتسلسلة هي:

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- إعداد المادة التكوينية وصياغتها في صياغة ملائمة.
- تحديد التتابع المنطقي في عرض المعلومات.
- اختيار أسلوب التكوين المناسب لكل موضوع.
- تجهيز المعدات والمستلزمات التكوينية.

4- تنفيذ البرامج التدريبية:

بمعنى تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية ومن أهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب

الأمر ضرورة الإعداد لها هي:

أ- **توقيت البرنامج:** ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج.
- توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج.

ب- **تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية:** ويتضمن ما يلي:

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.
- تحديد المستلزمات الضرورية لكل برنامج.

ج- **تجهيز المطبوعات:** توزع على المتكئين قبل بداية التكوين.

د- **الاتصال والتكوين:** ومن ناتج هذه الخطوات يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التكويني في صورتها

النهائية.

5- تقييم البرنامج التكويني:

لا تتحقق فاعلية التكوين بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ ومن ثم لابد من القيام بتقييم النشاط التكويني بشكل عام في المؤسسة وتعتبر مشكلة تقييم التكوين وقياس فاعليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى ما يلي:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
-

سابعاً: طرق التدريب

يمكن التطرق إلى طرق التدريب الأساسية فيما يلي:

1- طريقة التدريب أثناء العمل:

تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشاراً وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر وأسباب انتشار هذا الأسلوب التدريبي هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، من ناحية أخرى فإن التدريب أثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمال الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أن هذا التركيز يؤدي إلى توفير النفقات والأفراد اللازمين لإدارة أعمال التدريب، إلا أنه هناك من الشروط الأساسية التي لابد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة التدريبية وهي أن يلم الرئيس المباشر إماماً تاماً بطبيعة العمل ومطالبه وأن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب إلى جانب ضرورة ايمان بأهمية التدريب والافتتاح بفوائده. و يعتبر هذا النوع من برامج التدريب من أكثر الأنواع شيوعاً وتطبيقاً في المؤسسات نظراً لسهولة ولقلة الأجر المنفقة عليه. هذا ويأخذ التكوين أثناء الوظيفة مدخلين هما:

أ- **التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** يتم التكوين وفقاً لهذا النوع من البرامج في نفس المكان الذي يؤدي فيه الفرد وظيفته، أي في البيئة المادية والمعنوية نفسها والوقت نفسه تحت إشراف الرئيس المباشر.

ب- **التكوين عن طريق أفضل الأفراد:** يتم التكوين وفقاً لهذا النوع من البرنامج عن طريق أحد الأفراد المشهود لهم بالخبرة وتتوافر لديهم المهارات والقدرات والمعارف تجعلهم قادرين على العطاء وبالتالي تكون الآخرين.

ومن المزايا الأساسية التي يتصف بها التدريب أثناء العمل أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي وبالتالي يرتبط المتدرب مادياً ونفسياً بجو العمل وهو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها من هذا النوع من التدريب وبالكامل حينما يمارس العمل ويتدرب عليه¹.

ج- إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقه بالمؤسسة:

فقد توفر المؤسسة ورش خاص بالتدريب تماثل في وصفها الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة إن تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل وتطلب الأمر أعداداً كبيرة وبوقت قصير، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدرّبين

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد الرفع الكفاءة الإنتاجية - مرجع سبق ذكره، ص 282.

متخصصين ومتفرغين لهذه العملية وقد تفتتح المؤسسة مركزا للتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب في المؤسسة.

على أن هناك قيودا على استخدام هذه الطريقة وهي عدم قدرة جميع المؤسسات على استغلالها لمحدودية إمكانياتها المادية ولما تتطلبه هذه الطريقة من آلات ومعدات.

02- التدريب للترقية: يتيح التخطيط الجيد للمسار الوظيفي لكل أفراد المؤسسة الفرصة لتعلم بعض المهارات وقدرات الوظائف الأعلى عن طريق الملاحظة أثناء قيامه بوظيفته أو أثناء ممارسة مهام وظيفة أعلى عندما يتغيب شاغل هذه الوظيفة.

03. التدريب العلاجي: تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا النوع من التكوين في الحالات التالية:

- إهمال الفرد للطرق السليمة لأداء العمل.
- إدخال المؤسسة طرق ووسائل تكنولوجية حديثة تتطلب تغييرا في الأداء لمواجهة التغيرات الجديدة.
- 04- التدريب التوجيهي:** يستخدم هذا النوع من التكوين خاصة بالنسبة للأفراد الجدد في المؤسسة فهو لا يعتمد فقط على تعريف الفرد بالأعمال التي ينبغي القيام بها، بل يمتد ليشمل إعطائه كافة المعلومات المتعلقة بسياسات الأفراد في المؤسسة، وإعطائه نموذجا توضيحيا عن وظيفته وأهميتها في التنظيم ومركزها في الهيكل التنظيمي، كما يشمل أيضا تقديمه لزملائه في العمل كل هذه الاعتبارات تعتبر مدخلا أساسيا لبداية رضا الفرد.

6- التدريب خارج العمل:

ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية والأفلام التلفزيونية. ومن المفيد أن تلقى أساليب التدريب اهتمام واستجابة المتدربين الذين قد يملون أسلوب المحاضرة التقليدية والتي لا يتاح من خلالها للمتدرب المناقشة وإبداء الرأي، وهو أمر لا يتفق مع خبراته الإدارية، فالأستاذ المدرب الذي لا يتيح مجالا للمناقشة وإبداء الرأي، مهما كان عمله فإنه لن يكون مفيدا في مثل هذه الدورات وخاصة على مستوى المديرين في المستويات الوسطى والعليا يقصد به التكوين الذي يعطي الأفراد خارج أوقات العمل الرسمي في مراكز التكوين المتخصصة أو في مراكز التكوين الخاصة.

ثامنا: أساليب التدريب: أهم هذه الأساليب هي:

(1) أسلوب النقاش:

ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.

(2) أسلوب دراسة الحالات:

أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب وتتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى

تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.

(3) طريقة لعب الأدوار Rôle playing

وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدوارا أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور آخر دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات فلو كان التدريب مثلا على نمط الإشراف يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص آخر يلعب دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره وهناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية ويعاد توزيع الأدوار وهكذا، إن من شأن ذلك أن يساعد في توسيع مدارك المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض، تهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتكويين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتكويين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريق أو آخر من طرق الحل البديلة. ويتم بهذه الطريقة توزيع أدوار من قبل المكون على المتكويين كأن يلعب أحد المتكويين دور المدير وآخر دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم حسب دوره ويكون هناك فريق آخر من المتكويين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء.

(4) المباريات الإدارية:

يجتاز هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله، بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حواجز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التدريبية مما يشير المتدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ قرارات ويترتب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة، وينمي هذا التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة أو اتخاذ القرارات. وبالتالي يمكن تعريف هذه الألعاب على أنها ممارسة أو تمرين لآخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج نشاط المؤسسة، وتطبق هذه المباريات بوضع عدة فرق تنافسية، ويجب اختيار النتائج بعد كل معالجة ولهذه الطريقة عدة مزايا:

- تمكن المشاركين من التفكير في التقدير للبيئة.
- محاكاة المراحل المختلفة آخذ القرار.
- مقارنة مختلفة البدائل (الاختبارات).
- إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمد الطويل وفهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المؤسسة.

ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة لتنمية قدرات العاملين في مجال السياسات الإدارية والإستراتيجية والتخطيطية في المؤسسة.

(5) التمرين على الأعمال:

ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى، بهدف توسيع دائرة معارفه وقدراته وخبراته وتنويعها، حيث يعين المترين كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية، وقد يستعمل هذا النوع لتكوين الأطر السامية ففي شركة دالتا - DELTA - للخطوط الجوية يستعمل هذا الأسلوب التكويني للإطارات السامية والتي تسمح لهم بإنجاز كل مهام المؤسسة باستثناء قيادة الطائرات، حتى المديرين الأعلى درجة مطالبون بمعرفة مجالات زملائهم حتى يعوض بعضهم البعض¹.

وتمكن هذه الطريقة من فهم أفضل للتداخل الموجود بين مختلف مديريات المؤسسة حيث تتكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة، ويجعلهم يفكرون بدرجة أقل كمتخصصين وبدرجة أكبر بدلالة المؤسسة كنظام عام يطالب منهم تحمل المسؤوليات الوظيفية الجديدة وأن يعملون بكفاءة.

(6) أسلوب المحاضرة:

تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في التكوين، حيث يقوم المكون بعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين، لكن طريقة المحاضرات لها عيوبها، إذ أنها في الغالب تمثل عملية اتصال من جانب واحد فقط و المحاضرة تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيزه. ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، حيث يمكن تعريفها بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضرة إلى الدارسين بشكل يتم إعداده مسبقاً، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة جديدة وكفاءته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم.

ويعتبر التكوين عن طريق هذا الأسلوب مفيداً وناجحاً، إذ كان موضوع التكوين يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة أو النظريات المعمول بها، أو تنمية القدرة العلمية والعملية على مواجهة المشاكل وحلها، ومن ثم فإن المحاضرات أسلوب فعال للعديد من أنواع التدريب، كالتدريب الفني وتدريب طبقة المديرين. أهم عيوبها والنقد الموجه إليها، هو الخلو من المشاركة الفعالة من جانب الدارسين حيث لا تتاح لهم فرصة التعبير عن رأيهم أو إجراء المناقشة في بعض جوانب المحاضرة.

(7) التلمذة الصناعية:

¹JEAN GERBIER THOMAS PETERS. ROBERT WATERMAN ORGANISATION , 4EME EDITION, 1975, NOUVEAU TIRAGE, DUNOD, PARIS, P223.

تهدف إلى إعداد أفراد من مستويات أعلى من المهارة كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التدريب أثناء العمل ومراكز التدريب الملحقة بالمؤسسات وفي غالب الأمر يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يتعقبه لتدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع.

ويرجع تاريخ هذا النوع من التدريب إلى القرون الوسطى والعصور القديمة ولم يكن قاصراً في تلك الفترات على أرباب الفني، بل كان التدريب يستخدم أيضاً في المهن كالطب البشري والمحاماة وطب الأسنان ومهنة التدريس كما اتخذت بعض النقابات من نظام التدريب وسيلة فعالة لتفديد الدخول إلى المهن التي تمثلها. وقد أصبح التدريب المهني خاضعاً للتنظيم والتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك لوضع حد للاستغلال الذي قد يمارسه أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن، فنظمت الأجور وساعات العمل وحددت الأعمال التي يشملها التدريب¹.

8) برامج إعادة التدريب:

ووفقاً لهذا الأسلوب تنظم بعض البرامج التدريبية لمواجهة التطورات التكنولوجية وبصفة خاصة الآلية أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم وأصبح من الضرورة إعادة تدريبهم على أعمال أخرى وتوزيعهم عليها. **09- المحاكاة:** تعتبر المحاكاة من أكثر الأساليب التكوينية تطوراً وفعالية وإن كانت باهضة التكاليف، والجدير بالإشارة أن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة، حيث يتم وضع المتكون في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته، ويتولى المكون بعد ذلك تكوين وتعليم المتكونين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

تاسعا: التكوين ومفهوم النظم (الأنظمة)

ينبغي أن ينظر إلى عملية التكوين نظرة شاملة والإحاطة بكافة العناصر وأوجه النشاطات التكوينية أو عجز بعض العناصر، لذا يجب إتباع مفهوم النظم في تخطيط وتنفيذ وتقييم النشاط التدريبي أو التكويني ووضع تصور شامل يأخذ بعين الاعتبار المكونات الأساسية لهذا النظام كالاتي:

أ- المدخلات: وتتمثل في:

- الأفراد العالمين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.
- المديرين والمساعدين في العملية الإدارية.
- المعلومات المتاحة عن الأوضاع التنظيمية وطرق العمل والنظم الفنية للإنتاج.

ب- عمليات التحويل (التشغيل): وتتمثل في المراحل الأساسية التالية:

- مرحلة تخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية.
- مرحلة تنفيذ خطط التكوين.

ج- المخرجات: وتتمثل في الإنجازات المراد الوصول إليها وتحقيقها كالاتي:

¹ صلاح الدين الشنواني - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974، ص 44.

- تحقيق نتائج اقتصادية: الزيادة في الإنتاج، ارتفاع مستوى الأداء.
- تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ذ- **التغذية العكسية:** وتتمثل في المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل عن النشاطات التكوينية التي تقوم بها، والتي تعتبر مؤشرا يساعدها في تعديل وتطوير برامجها التكوينية باستمرار لزيادة فاعليتها وتحسينها.

مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فإن هناك مستجدات كثيرة على العمل، على صعيد التكنولوجيا المستعملة، أو السلع أو الخدمات المنتجة، أو جمهور المنتفعين أو المتعاملين مع المؤسسات أو كلها مجتمعة مما يستدعي إعادة النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكيف مع هذه التغيرات، والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام.

المحور السادس: تحديد هيكل الأجور**تمهيد:**

تعتبر الأجور والرواتب دورا أساسيا في حياة الفرد والمؤسسة وهي من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على إيجاد علاقة طبيعية بين العاملين والإدارة كما تساعد المؤسسة على استقرار الفرد في عمله وتعتبر الأجور أداة قياس للفرد عما يقوم به، وتعتبر إدارة الرواتب والأجور من أعقد المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية لأن معظم الإحصائيات تشير إلى أن أغلب الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، لأن الأجر يتوقف على المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين.

أولا : مفهوم نظام الأجور

01-تعريف الأجر: يشتمل اصطلاح الأجر بمعناه الواسع كافة المبالغ النقدية التي يتقاضاها الموظف أو العامل خلال عمله في المؤسسة وهو بهذا المعنى يشمل الأجر الأساسي مضافا إليه كافة التعويضات المالية والامتيازات كما يعرف الأجر على أنه مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد. وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر من المناسب التفريق بينها:

- **الراتب:** وهو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهريا في الغالب.
- **الأجر:** هو ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.
- **إجمالي الأجر:** أو الأجر الخام، وهو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم الاقتطاعات.
- **صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاقتطاعات، وتتمثل هذه الأخيرة في الضرائب (IRG) ونصيب الفرد من التأمينات المختلفة مثل تأمينات البطالة، العجز التقاعد... الخ.
- **الأجر النقدي:** هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.
- **الأجر العيني:** وهو المقابل غير المادي ويظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد (الرعاية الطبية، النقل، الإطعام ... الخ).

والجدير بالإشارة أن للأجر وجهان يمثل الوجه الأول التكلفة التي تتحملها المؤسسة والثاني يمثل "النخل" الذي يحصل عليه الفرد لسداد احتياجاته مقابل جهد يبذله في العمل.

ثانياً: أهداف إدارة الأجور والرواتب:

- جذب ومن ثم الحصول على القوى العاملة المؤهلة لا سيما في حالة وجود المؤسسات المنافسة.
- تشجيع وتحفيز العاملين لمزيد من الأداء المميز، مع مكافأة هذا الأداء.
- السيطرة على التكاليف من خلال وضع هيكل أجور يتناسب مع حجم العمل.
- زيادة رضا العمال ورفع الأجرة السنوية لهم مما يساهم في إيجاد علاقة طيبة بينهم وبين الإدارة، الشيء الذي يبعد احتمالات حدوث الصراع.
- تقليل معدلات دوران العمل والغياب والتأخير، الشكاوي من قبل العمال.
- **ثالثاً: العوامل التي تؤثر على وضع الرواتب والأجور**

1. **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في طبيعة الوضع الاقتصادي للدولة ومستوى الأجور السائدة في البلد الواحد.
2. **العوامل السياسية والاجتماعية:** تتمثل في القوانين والأنظمة التي تضعها الدولة لتحديد الحد الأدنى من الأجور والرواتب التي تتناسب وضع ومعدل معيشة الفرد في ظل الظروف الاجتماعية.
3. **العوامل النفسية:** الأجر هو وسيلة إشباع الحاجات النفسية للإنسان وحفزه على العمل.
4. **العوامل الأخلاقية:** يجب أن تكون الأجور عادلة.
5. **العوامل الإدارية:** كحجم المؤسسة، قدرتها المالية، مستوى الإنتاج، أهمية قيمة الوظيفة.

مبادئ تحديد الأجور:

1. مبدأ العدالة: العدل للجميع، وأن تتركز على أسس موضوعية دون تفرقة.
2. مبدأ المساواة: أن يتساوى تحديد الأجر مع العمل واجباته ومسؤولياته.
3. مبدأ الكفاية: أن تكون الأجور كافية لمساعدة الفرد لمواجهة متطلبات ومستوى معيشتة.

رابعاً: بناء هيكل الأجور:

- هناك عدد من المعايير يجب وضعها في الاعتبار عند بناء هيكل الأجور وهم:
- معدل الأجور والرواتب السائدة في السوق.
 - المقدرة المالية للمؤسسة وقدرتها على دفع الأجور.
 - إنتاجيته.
 - مستوى المعيشة ومستوى الأسعار.
 - الأداء والجهد الذي يقدمه الفرد.
 - المؤهل العلمي ومهارات الأفراد العاملين.
 - الأقدمية وغيرها.

وتتمثل خطوات بناء هيكل الأجور فيما يلي:

1- تحديد عدد فئات الوظائف: أي تجميع الوظائف التي تتساوى في القيمة النسبية في عدد من الفئات.

2- معدل الأجر المقابل لكل فئة من تلك الفئات

3- وضع هيكل الأجور وشكله النهائي: ليتناسب وسياسته.

تتم الخطوات السابقة بعد أن تقوم الإدارة بتحليل الوظائف، أي جمع المعلومات عن كل وظيفة للتعرف على وصف الوظيفة، وكذلك بعد تقييم الوظيفة وتحديد عوامل التقييم كالمهارة الخبرة، التعليم، ظروف العمل، المسؤولية وغيرها.

يمكن تصنيف أنظمة دفع الأجور كما يلي:

1. الأجر حسب الزمن: بموجب هذا النظام يتقاضى الفرد أجره على أساس المدة الزمنية التي يقضيها في العمل كالساعة، اليوم، الأسبوع، الشهر ويتغير هذا الأجر بتغير كمية الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

- عند صعوبة تحديد كمية إنتاج الفرد.
- عندما تكون الجودة مهمة بغض النظر عن الوقت في العمل.
- صعوبة إمكانية تحديد مدى مهمة الفرد في العمل الإنتاجي.

ومن مميزات هذا النظام ما يلي:

- سهولة التطبيق.
- يزيد في التعاون بين العاملين.
- يضمن هذا النظام وصلاً ثابتاً.

أما عيوبه:

- لا يخلق حافزاً قوياً للعمل بالكفاءة.
- لا يشجع روح الابتكار والمبادرة عند العمال.
- يصعب التنبؤ مقدماً بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج.

2- الأجر حسب الإنتاج: حسب هذا النظام يتم تحديد الأجر على ما يتم إنتاجه ويستخدم هذا النظام في الحالات التالية:

- إذا كان بإمكان تحديد مهمة الفرد في الإنتاج.
- إذا تم تحديد كمية الإنتاج.
- إذا كانت كمية الإنتاج أكبر من أهمية الجودة.
- إذا كان من الصعوبة ضبط ومراقبة الإنتاج.

وتتمثل مزايا هذا النظام في النقاط التالية:

- يعتبر حافزا قويا للعمل بكفاءة مما يعود بالنفع على العاملين وذلك على شكل زيادة في أجورهم وعلى المؤسسة كزيادة في رقم إنتاجها نتيجة زيادة كفاءة العاملين.
- يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم وذلك بزيادة إنتاجهم وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.
- يؤدي إلى ارتياح الإدارة من مسؤولية تحقيق الإنتاج الأمثل لأن جميع العاملين يسعون إلى رفع الأجور، إذ يتقاضى كل فرد عائدا حسب عمله وجهده.

ويعاني هذا النظام من مجموعة من العيوب نوجزها فيما يلي:

- صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس فيها إنتاج جميع الأعمال وخاصة الإدارية التي يتطلب أدائها طاقة ذهنية من الصعب قياسها.
- يناسب هذا النظام العاملين الأكفاء فقط، إذ من المحتمل أن يكون هناك من العمال لديهم الرغبة في العمل وسلوكهم الجيد، لكن طاقاتهم وإمكاناتهم لا تساعدهم على زيادة الإنتاج على المستوى المطلوب... الخ.

المحور السابع: نظام التحفيز

تمهيد: يعرف الحافز بأنه مؤشر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب. أو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد. فالتحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاثة هي: - سبب منشأ السلوك - هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معيناً وقوة تدق ذلك السلوك وتوجهه بعد تشييره.

أولاً : تعريف التحفيز

تعود كلمة الحافز في اللغة العربية الى فعل حفز ، اي بمعنى دفع اما في معناها الاصطلاحي فيضير الى الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد ، التي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين ، . وادائه لنشاطات محددة بالشكل والاسلوب الذي يشبع حاجته او توقعاته¹ تعرف الحوافز بانها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للفرد كتعويض عن ادائهم المتميز وبالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز او مكافئة ، ويحتاج الامر ان تكون ادارة المؤسسة قادرة على قياس اداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدره كفاءة في الاداء² ويختلف الحافز عن الدافع كون هذا الأخير هو مؤثر داخلي يحرك شعور الفرد ويحدد سلوكه نحو عمل معين وتعتبر الدوافع والحاجات هي المحرك الأساسي في السلوك الإنساني (نظرية x و y نظرية ماسلو، هيونزبرج)

تعرف انها الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تشبع حاجته التي يشعر بها ، كما انها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الاعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع

¹ محمد حافظ حجازي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، سنة 2005 ، ص 212

² احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، طبعة 1 ، الدار العربية ، مصر ، سنة 2009 ، ص 24

حاجاته ورغابته المادية والمعنوية ، اذ انها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك قدراته وتحويلها الى سلوك انتاجي موجه¹.

إذن فالحافز ما هو إلا وسيلة للإشباع والأداة التي يتم بها الإشباع، أما الدافع فهو تلك القوة التي تحرك السلوك وتثيره، وتوصله وتسهم في توجيهه إلى غايات أو أهداف معينة.

ثانيا :أنواع الحوافز:

هناك العديد من التصنيفات التي توزع بموجبها أنواع الحوافز توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل واساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الاداء الانساني للعاملين ، وأهم هذه التقسيمات هي:

01- من حيث طبيعتها :الحوافز المادية والحوافز المعنوية: قسمت الحوافز من حيث طبيعتها او

قيمتها الى حوافز مادية وحوافز معنوية.

أ. **الحوافز المادية:** تتمثل في الحوافز النقدية ذات طابع مادي وإقتصادي مثل(الأجر، الزيادات السنوية، المكافآت ...) أي أنها هي التي تقوم بإشباع حاجات الانسان الاساسية لتشجيع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، و تجنيد ما لديهم من قدرات و الارتفاع بمستوى كفايتهم ، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات و المشاركة في الارباح والمكافئات عن الاقتراحات².
تكون الحوافز المادية على اشكال مختلفة منها:

الاجر : ويعد من اهم الحوافز المادية وكلما كانكبيرا كان له دورا في اشباع اكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي اكبر.

مكافئات العمل الاضافي : بعض الاعمال فيها اوقات العمل اكثر ساعات المعتاد مما يستدعي اعطاء حافز مادي للعمل الاضافي

المشاركة في الارباح : حيث تقوم بعض الادارات باعطاء عامليها اسهما في شريكا لتحفيز العاملين .
الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها تتضمن زيادة الاجر يمكن ان تكون حافز معنوي اذا يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أعلى.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 2 دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن عمان ، سنة 2005 ،ص255 4

² اللوزي موسى ، التطور التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، سنة 2003 ، ص376

ب. **الحوافز المعنوية:** متمثلة في فرص الترقية، تقديم الشكر والامتنان وما تقدمه المؤسسة من ضمان لخلق الاستقرار، إلى جانب إثراء العمل وتوسيعه.

يقصد به الحوافز التي تعتمد على المال في اثاره العاملين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

-هي اشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من اجل اشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن اهمها:

الشكر و التقدير : ويعد من اهم الحوافز المعنوية التي لها الاثر الفعال على العاملين مما ينم المنافسة بينهم لتقديم الافضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية ،وتجدر الاشارة هنا الى الوقت المناسب فأنها تفقد مغزاها الحقيقي.

فرص الترقية والتقدم : يعتبر هذا الحافز من اكثر الحوافز المعنوية اهمية في زيادة كفاءة الافراد ، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

المشاركة في الادارة : وتتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الاداري ، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان او مجلس الادارة ، وبذلك تحقق اشباع الحاجة الى تحقيق الذات.

التوافق المهني : المقصود بذلك الموافقة بين عمل او وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته ، العامل البشري يمكن ان يصل الى مستويات عالية من الاداء اذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على ادائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي.

ا. من حيث الهدف :تقسم إلى الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية:

أ. الحوافز السلبية: التهديد بالعقاب، أو الخصم من الراتب، الإنذار والتوبيخ، الحرمان من الترقية أو العلاوة.

ب. الحوافز الإيجابية: متمثلة في الحوافز المادية والمعنوية،وهي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل ،كاستقرار الفرد في عمله ، ومنحه شهادات الاعتراف¹ والتقدير.

ii. من حيث الشمولية : تقسم إلى الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

¹¹حضيركاضم حمود ، ياسينكاسب ، ادارة الموارد البشرية ، ، دار الميسرة ،الأرن ،سنة 2007 ، ص4

- أ. الحوافز الفردية: وهي حوافز تعطى للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بينه وبين إنتاجه.
- ب. الحوافز الجماعية: هي حوافز تقدم للجماعة حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة.

ثالثا : اسس منح الحوافز

1-الاداء : يعتبر الاداء المعيار الاساسي وربما الاوحد لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات ، وهو ما يزيد عن معدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او الربح للوقت او تخفيض التكاليف او مورد اخر.

معايير تقييم الاداء : يتم تحليل الاداء عن طريق وضع معايير قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل :كمية العمل ، جودة العمل.... الخ.

-صعوبة تقييم الاداء : وتتمثل في التحفيز من جانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يحبها لتأثير بسلوك الافراد قبل الفكرة الاخيرة من التقييم . الاتجاه نحو التقييم البعيد عن التحقيق.

2-المجهود : يصعب احيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في اداء وظائف الخدمات والعمال الحكومية ، او لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في احدى المناقصات او المسابقات ، او قد يمكن الاخذ في الحسبان مكافاة المجهود او الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل الى النتائج و الاداء ، و يعتبر هذا المعيار اقل اهمية من معايير الاداء و الناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعية .في الكثير من الاحيان.

3-الاقدمية : ويقصد ا الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي تشير نوعا ما من الولاء و الانتماء للمنظمة الذي يجب المكافاة عليه ، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب ، ويظهر اهمية علاوات الاقدمية في القطاع العام اكثر منها في القطاع الخاص.

4- المهارات و الابداع والابتكار : ان بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادتات على او جوائز ودورات تدريبية ، وذلك على اساس العمل لابتكاري او الابداعي الذي يقدم من الفرد الى المنظمة ، ونقصد هنا بالعمل الابتكاري او الابداعي على انه عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل الى شيء جديد نافع للفرد والمنظمة.¹

¹ وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية الجامعة ، قالمة ، سنة 2004 ، ص157

رابعاً : عناصر التحفيز

هناك ثلاثة عناصر اساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة التحفيز وهي:

القدرة : فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين ادائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب او غير مؤهل اصلا.

الجهد : الذي يشير الى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث مجرد وجود القدرة لا تكفي ، فالطبيب المؤهل فعلا يجب ان يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

الرغبة : اذ لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول الى النجاح في اداء العمل تقل حتى ولو تم اداءه فعلا.

خامساً :نظام الحوافز الفعال: يرتبط نظام الحوافز بجملة من العوامل نذكرها في ما يلي:

1. أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
2. أن نخلق صلة وثيقة بين الحوافز والعمل إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الأفراد.
3. أن يضمن نظام الحوافز الاستمرارية.
4. أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة.
5. أن يدرك العاملون نظام الحوافز ومسارته.
6. ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.

تستخدم المؤسسة الحوافز من اجل اهداف اهمها :

- 1-زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجودة ومبيعات وارباح.
- 2-تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامة
- 3-اشباع احتياجات العاملين المتنوعة ، وعلى الاخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4-تحسين صورة المشروع امام اتمع ، وايضا تحسين النوعية والجودة.
- 5-تنمية روح التعاون بين العاملين ، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 6-جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء
- 7-تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.
- 8- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة

المحور الثامن: تقييم أداء العاملين:

تمهيد: يسهم تقييم أداء العاملين ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد وبالتالي فإن تقييم أداء العاملين تعتبر مدخلات للعديد من برامج إدارة الموارد البشرية، مثل الترقية والنقل والمكافأة والتكريم وتخطيط القوى العاملة وتخطيط المسارات الوظيفية، كما تسهر نتائج تقييم الأداء في التنمية الذاتية للأفراد.

أولا: تعريف تقييم أداء العاملين:

يعني تقييم أداء العاملين قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناضلة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

كما عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكملة بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم.

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة و التي يصعب تعيينها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين مثل البحوث وغيرها من حيث الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فرما حتى ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي ينفع بها العامل.

إلا أن ما يجب ذكره في هذا الصدد، أن تقدم الصناعة وازدياد أهمية العناصر الإدارية الإشرافية في العملية الإنتاجية حتم ضرورة ابتكار وسائل موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد، ولذا فقد بدأ أسلوب التقييم يختلف ولم يحل محل التركيز هو صفات الفرد، بل أصبح التقييم منصبا على نتائج الأداء فمثلا أن معايير النجاح في عمل المدير هو حالة العاملين المعنوية إنتاجية العاملين ومستوى الإنفاق.

إن هذا الاتجاه في تقييم الأداء للمديرين وغيرهم من شاغلي الوظائف التي يصعب قياس الإنتاج الفردي بشكل كمي يصور التقدم الكبير في أساليب التقييم الذي يهتم موضوعيته وفاعليته ويتفق مع مبدأ الإدارة بالأهداف وعملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه، تلك هي معادلات الأداء أو معايير الأداء الجيد.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الإدارة فقد سميت تارة بتقييم الإدارة Performance كما سميت بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموها بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء.

إذ عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه¹.

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

كما عرف كذلك بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في الإنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.

ويعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء "بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية وتطويره في المستقبل". وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

1. هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستقالات.
2. هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

¹ مهدي حسن، إدارة الفرد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية - عمان - دار مجد لاوى، 1993، ص 286.

في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى¹.

يرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:

- العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترفيتهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل و لوشر 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق المعاصرة لأنظمتها تقييم لأداء منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

وبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقا أو عدم الدقة والوضوح.

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف نعرضها فيما يلي:

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها وتوحيد أسس توقيع الجزاء.
2. تنمية المنافسة بين الأفراد.
3. المحافظة على مستوى عال ومستمر للكفاءة والإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
4. تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستوى.
5. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب إ.م.ب للتخطيط للسياسات المستقبلية للاختيار والتكوين والنقل والترقية وغيرها.
6. المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم العاملين.
7. التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لإعداد برامج تكوينية.
8. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم والاتصال بهم.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء - بيروت 1997، ص 125.

ثالثا: خصائص النظام الفعال لتقييم الأداء:

هناك جملة من الشروط والخصائص التي يجب أن تتوافر في نظام تقييم الأداء لكي يكون حسن والتي نبرزها فيما يلي:

1. اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والافتتاح بفائدته.
2. ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج تقييم ومراجعة النتائج، ومنحهم حتى التظلم من التقديرات التي يشعرون عدالتها.
3. استخدام عناصر ومعدلات أداء شاملة وموضوعية ومحددة بوضوح ومفهومة من طرف المشرفين والعمال.
4. أن تتم عملية التقييم بصورة دورية ومستمرة للتمكن من متابعة وتسجيل التطورات التي تحدث في أداء العاملين.
5. إتباع أسلوب العلنية في نتائج التقييم، مع استخدام المقابلات الشخصية لتحليل نشاط الضعف.
6. تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
7. المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند الضرورة.
8. محاسبة ومساءلة الرؤساء عن عدالة وسلامة وصحة نتائج التقييم.

رابعا : المسؤولية عن تقييم الموارد البشرية

من بين مسائل تقييم الموارد البشرية هو معرفة من يقوم بمسؤولية التقييم ؟
والشائع هو أن مسؤولية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر ولقد أشارت الدراسات إلى أن 99% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر والمستمر بهم.
ولقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه من جهة ومن جهة أخرى فإن الرئيس المباشر يجهل بعض الأنماط السلوكية عن مرؤوسيه والتي قد تكون أكثر وضوحا لدى زملائه لذا يلجأ إلى هذه الطريقة خاصة في المنظمات الأكثر مهنية ويشترط في استعمالها شرطين أساسيين:

- مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين الأشخاص.
- أن تتوفر لدى الزملاء المعلومات الكافية لتقدير طرق العمل وسلوك زميلهم.

وهناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم هذا على أساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء و 20% لتقييم الفرد نفسه.

التقييم الذاتي: يرى الكثير من الكتاب أن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية

للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة لكن هذه الطريقة غير علمية لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

عوامل تقييم أداء العاملين:

أ. عامل الشخصية: يصعب معرفته إلا أنه يمكن الاستدلال عليه من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة.
ب. عامل السلوك: يمكن الاسترشاد عنه ومعرفته من خلال القيادة، التخطيط، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الاتصال والعلاقات الشخصية.

ج. عامل النتائج: وهي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقييم، ومن السهل قياسها من حيث الكمية، الجودة، التكلفة والزمن.

سادسا: خطوات تقييم الأداء:

- تتكون عملية تقييم الأداء من ست خطوات متصلة ببعضها البعض وهي:
- العمل وشروطه وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:
- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.
- الثبات: أي يضم المعيار جانب الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه ثابت.
- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء.
- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
- سهولة الاستخدام: أي سهولة المقياس ووضحه وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: يجب أن توضح معايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومة من المدير لمروؤسه لإتاحة الفرصة لهم للمناقشة والاستفهام.

3- قياس الأداء: وتتعلق هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك 4 مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي:

- ملاحظات الأفراد العاملين.

- التقارير الشفوية.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير المكتوبة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة هنا في إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة هذا الأخير بهذه النتيجة.

5- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

6- الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة وسريعة دون أن تتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وإنما محاولة تعديل الأداء، فهذا التصحيح هو من النوع الفني وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حدوث الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل.

سابعاً: الطرق الأساسية لتقييم الأداء

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيف مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة، وأهم هذه الطرق هي:

1/ الترتيب الرقمي أو الرمزي:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس لتقييم قد تكون من بين الصفات مثلاً: التعاون مع الزملاء أو المعرفة بالواجبات والمهام، القدرة على اتخاذ القرارات، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة، القدرة على حل المشاكل.

ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 01 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي ومن أ ← ر في حالة الترتيب الرمزي، وتمثل الرقم 1 أو الرمز أ، أعلى درجة توافر للصفة المعينة بينما الرقم 10 أو الرمز ر أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب. وتعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عليها بسرعة.

غير أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، كذلك فإن النزعة لدى الكثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل كما أن تطبيق النتائج قد

يختلف إذ ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه فمثلا العلاقات مع الرؤساء ماذا تعني ؟ هل تعني شيئا محددًا أو متفق عليه لكل الأفراد ؟¹

2/ طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر من ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها مثال ذلك:

- أ. هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.
- ب. إنه شخص حاضر البديهة.
- ج. هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.
- د. من صفاته التردد في أوقات الأزمات نواحي غير مرغوب فيها.

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص، واثنتين عن النواحي غير المرغوب فيها.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.²

3/ طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:

ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من السلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر الحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته، وانخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهة.

فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء أكبر من المعتاد على العامل ولكن المهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفاءته)، أم يشكي ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء (وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفاءته). ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل اتجاه هذه الأحداث، وهو يقيد هذه المعلومات في أجدنة أو قائمة خاصة وتقسم هذه القائمة أو

¹ J.C PIERRE gestion des ressources humaines Université Catholique de Louvain faculté des sciences Economiques Sociales et Politiques Diffusion Universitaire Ciaco, 1986, P17.

² مهدي حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية - مطبعة الجامعة 1975، ص 306.

كل صفحة من الصفحات الأجندة إلى قسمين: واحد للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

وقد يفضل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمروسيه كالدقة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل.

وقد تبدو هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها، ويصبح جزء من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم.

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث، ولا يعتمد إلى التعميم أو يعتمد على ذاكرته في الحكم على هؤلاء المرؤوسين. وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أدائه فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة بنقاط القوة والاحتفاظ بها وتتميتها، وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويضع أنفه في كل ما يفعلون، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحصي أخطائهم ويقيد حركاتهم وسكانتهم في ذلك "الدفتر الأسود الصغير"¹.

4/ طريقة الإدارة بالأهداف

لعلك لاحظت أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة خلت - سنة أو نصف سنة أو ما إلى ذلك - ولعلك لاحظت أيضا أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها، فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقا لهذا المقاييس. وأما منهج الإدارة بالأهداف فينحوا إلى التركيز على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله ويلخص دوجلاس ماجريجور هذا المنهج في الخطوات الآتية:

1. يعد الموظف ملخصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها الشركة، ويناقش المشرف والموظف هذا الملخص ويعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل، حتى يتفقا على إضافة نهاية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة.
2. يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا معينة زمنية محددة كسنة أشهر مثلا وقد تكون هذه الأهداف إنتاج قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات... الخ.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 317.

- وبناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه، ويحددان معا سبل الوصول إليها، ويتفقان على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف، وما يمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات.
3. بعد أن تنتهي فترة الستة أشهر، يقوم المرؤوس بتقييم نفسه، موضحا في هذا التقييم ما أنجزه من الأعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها، معززا ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه وتثبت صحته، في المستقبل، ويستعرض ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء وكيف يمكن علاجها أو تفاديها ثم يتفقان على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.
4. وللمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه الأهداف، أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا.

فطريقة الإدارة بالأهداف إذا تولى اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد وهي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهداف وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه وبالإضافة إلى هذا فإنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد وتتماشى والاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه. غير أنه على الرغم من تلك المزايا فإن هناك عددا من المشاكل حيث أنها تفرق بين الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف قد لا تكون متوافقة مع خطة المنظمة، وليست منسجمة مع الأهداف العامة لها، وغير مناسبة لتقدم المنظمة.

كما أنها تفترض أيضا أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيدا، ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات من جهة أخرى فإنه حين تطبق هذه الطريقة في الواقع، نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي توصل للفرد للنتائج المرغوبة.

5/ طريقة قوائم المراجعة:

وهي من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحيز وفيما يلي نموذج من هذه الأسئلة:

- هل لديه أفكار جديدة ؟
- هل هو مهتم حقيقة بالعمل ؟
- هل يقف إلى جانب مرؤوسيه ؟
- هل هو مواظب على الحضور ؟
- هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات ؟
- هل هو سريع الملاحظة والفهم ؟
- هل يتخذ قراراته بكفاءة ؟
- هل لديه استعداد ذهني ؟

- هل يمتاز باليقظة ؟
- هل يتأكد من سلامة معداته ؟
- هل يحترم مرؤوسيه ؟
- هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟¹

6/ طريقة المقارنات الثنائية

وحسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد تحدد على اساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في وقت الذي يمكن أن تستغرق في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم فكلما زاد عدد الأفراد كلما زادت المجموعات الثنائية أو مراتب المقارنة ويتم تحديد عدد الأفراد المطلوب تقييمهم وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2}$$

7/ طريقة الترتيب البسيط

حسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم وهناك مجموعة من الخطوات تعرف باسم (الترتيب التبادلي) عادة ما يوصى باستخدامها لضبط عملية الترتيب وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي كما يلي، يبقي المقيم من بين قائمة الأسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدرة من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة الأول ثم الفرد الذي يملك أقل، ويعطيه رتبة الثاني ثم يقوم بترتيب الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد.²

ثامنا: الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء:

لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة، أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطا، إلا أن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها:

1) التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفصلها:

إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان الفرد آمينا فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحة درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح.

¹ إدارة الأفراد، في منظور كمي والعلاقات الإنسانية - مرجع سبق ذكره

² صلاح الدين عبد العزيز محمد، تقييم المداخلات والمخرجات في إدارة الأفراد - القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1977، ص 56.

(2) التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:

إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أن ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى ولو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيحاً. وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً فيعطيه تقييماً ضعيفاً حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعاً.

(3) التحيز الشخصي:

وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد للأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.

وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

(4) الاتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة:

وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عالياً، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضاً وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاق تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفاً من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه¹.

سادساً: استخدام المقابلة في تقييم الأداء:

يرى كثيرون أن الإنسان يحب أن يعرف نتائج عمله ويطلع على آراء الآخرين وأحكامهم بشأن هذه النتائج، ولا شك أن شخص ممتازاً في عمله يود أن يسمع كلمة مديح من رئيسه لتشجيعه على استمراره في امتيازه أو هو أيضاً يود أن يتعرف الآخرون على إنجازاته وينظرون إليها بعين التقدير والاحترام. لذلك يعتقد الكثير من الكتاب أن من واجب الرئيس أن يطلع مرؤوسيه على مدى تقدمهم وآراءهم والإدارة حول أدائهم وتصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسيه أكثر أهمية خاصة إذا كان أحد المرؤوسين يحتاج إلى تحسين في الأداء، أو كانت هناك نواحي ضعف أو قصور من جانب المرؤوس أو الإدارة. لذلك تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل واطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرف تحسين الأداء في المستقبل، والاطلاع على وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالاً مفتوحاً لاقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

¹ مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 194.

ولا شك أن تحقيق هذه الأهداف عملية صعبة خاصة وأن بعض الرؤساء قد يتهربون من المقابلة أو لا يرغبون في إجرائها، فهم يعتقدون أنه من الصعب أن نقول لكل أنهم مخطئون ويجب أن يصححوا أخطائهم أو يخشون الإيذاء النفسي الذي قد يسببونه للمرؤوسين حيث ينفذونهم ويعرضون عليهم أخطائهم ويكشفون لهم نواحي ضعفهم أو لأنهم لا تتوفر لديهم القدرة أو المهارة الكافية لمقابلة المرؤوسين ومناقشتهم فيخافون من عدم إتمام المقابلة بنجاح للوصول إلى حلول لمشاكل المرؤوسين مما يثير أسئلة من جانب الإدارة أو يشككها في قدراتهم الإشرافية.

لذلك كان مهما أن يدرّب الرؤساء أو المشرفون القائمون لمقابلة المرؤوسين تدريباً وافياً وأن لا يترك أمر إدارة المقابلة لشخص غير مدرب لأن ذلك قد يؤدي إلى آثار سيئة مثل سوء الفهم وإثارة العداوة بين الرئيس والمرؤوس وشعور الفرد بعد الاتفاق أو عدم العناية بمشاكله وقد توصل الباحثون إلى وضع خطوط عريضة يجب أن يدرّب عليها المشرفون على مقابلة التقييم¹.

يبدأ المشرف المقابلة بأن يعرف المرؤوس الهدف من ورائها وأنها وضعت لمساعدته، ثم يعرض المشرف تقرير التقييم أو الجزء الأكبر منه على مرؤوسيه على أن يبدأ بنقاط القوة أولاً ثم يتدرج منها لنقا الضعف في أداء المرؤوس.

يسأل المشرف مرؤوسه عن تعقيبه على هذا التقييم ويتوقع منه أن يظهر أشياء وربما عداوة أو اعتراض على ناحية أو أخرى في التقييم وخصوصاً ما تعلق منه بنقاط ضعفه أو الأخطاء التي ارتكبها في أدائه، ويسمح له المشرف بإظهار هذا الشعور. يركز المشرف على فرص التنمية والتقدم المفتوحة أمام المرؤوسين ويبين له تلك الأعباء والمسؤوليات التي يمكنه أن يحسن فيها أدائه بغرض الاستفادة من هذه الفرض، يتحاشى المشرف تلك الاقتراحات التي تتطلب تغييراً للصفات الشخصية، ويذكر بدلاً من ذلك عدة مواقف يعرض فيها طرقاً بديلة للتصرف تكون أكثر قبولا من جهة الإدارة.

وبالرغم من هذا الأسلوب الموضوعي إلا أن التجربة العملية أثبتت أن هناك عدة مشاكل تواجه المشرفين والمرؤوسين عند إجراء المقابلة لشخص تتمثل فيما يلي:

يرى دوجلاس ماجريجور أن الصعوبة الرئيسية في مقابلة شخص في أن المدربين أو المشرفين يقفون موقفاً يضطرون فيه لتمثيل دور الإله فهم يحكمون على المرؤوس حكاماً معيناً ويقدرّون قيمته الشخصية والأصعب من ذلك أن يضطر هؤلاء المشرفون أن يقولوا أحكامهم للمرؤوس ويذكرون له قيمته التي قدرها.

يعتقد شتراوز و سيلز أن الفرض القائل أن الناس يريدون أن يتعرفوا على نتائج أعمالهم وأنهم سيتغيرون إلى أحسن بعد تعرفهم على النتائج، فرض غير صحيح دائماً فمن الصعب مثلاً تغيير سلوك عامل كبير في السن أو موظف لم يبق له على ترك الخدمة سوى سنوات في العمل، ومن الصعب أيضاً على المشرفين أن

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع السابق، ص 327.

يغيروا في صفات تدخل في التركيب النفسي للفرد كالخجل مثلا أو الإحساس بالقلق أو عدم الاستقرار، إن هذه الأشياء تدخل في اختصاص طبيب نفسي أكثر مما يدخل في نطاق اختصاص المشرف¹.

الخاتمة :

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي ويؤدي عند تمكينه إلى أحسن النتائج ، و طاقة مبدعة و خلاقية تعطي ميزة تنافسية و تحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام به ، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة، ويحقق لها إستمراريتها

مما سبق يتبين أن أهمية العنصر البشري والطاقات البشرية الكامنة في صنع التميز والتفوق لمنظمات الأعمال في زمن لم تعد فيه المزايا المادية بمختلف أشكالها مصادر مهمة للميزة التنافسية، وإذا أردنا أن نتعامل مع العنصر البشري على أنه رأس مال بشري فلا بد من إحداث تحولات جوهرية في إدارة العنصر البشري كما حدث ذلك فعلا في واقع المنظمات الناجحة.

ولا بد من تغيير النظرة للعنصر البشري بما يتناسب مع القرن الواحد والعشرين ومقتضياته المعاصرة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة الطاقات البشرية الكامنة في زمن الثورة المعرفية والمعلوماتية، والعنصر البشري من أهم العناصر التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة، فالميزة التنافسية التي تتحقق من خلال العناصر المادية

¹ G Strauss and L.SAYLES the Humain problèmes of personnel prentice – Hall, 1963, p528.

والتكنولوجية الأخرى قد لا تؤدي إلى ميزة تنافسية دائمة كما هو الحال من خلال العنصر البشري الفاعل، وخاصة عندما يتوافر له الظروف والإدارة المناسبة التي تعمل على تحقيق وضمان مجموعة متكاملة مترابطة من العناصر المهمة في إدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه العناصر الأمان الوظيفي وحسن إنتقاء العاملين ووضع الأجور المناسبة والكافية والحوافز التي تبعث الحماس في نفوسهم وتدفع المعلومات ورفع فاعلية عملية الإتصال وتبادل المعلومات وروح الفريق والتدريب وتطوير المهارات وإدارة الموارد البشرية دورها يتجلى في تحقيق هذه الأهداف عن طريق التسيير الجيد والمعرفة التامة للوظائف المختلفة المبينة في هذه المطبوعة من توصيف وتحليل الوظائف ثم يليه القيام بالتخطيط الجيد وتحديد الإحتياجات من الأيدي العاملة ، التي يتم توفيرها عن طريق التوظيف وكلما كان التوظيف صائب أي إختيار أحسن الكفاءات فإنه يعطى للمؤسسة أيادي عاملة ماهرة ، هذه الأيدي التي تحتاج في بعض الأحيان إلى التدريب والتنمية حتى تؤدي الوظائف على أحسن وجه ، مع توفير هيكل مناسب للأجور والتحفيزات المناسبة المادية والمعنوية مما يؤدي إلى إستقرار العمالة والإحساس بالأمان الوظيفي ، ولا بد أيضا من العمل على تحقيق المساواة الإجتماعية وتقليل الفوارق الطبقيّة وإحداث الترقية من داخل المنظمة حتى يتحقق الإلتفاء ويشعر الموظف بأنه مالك لعمله وعن المهام التي يقوم بها وشريك في المنظمة وليس مجرد مستخدم يسهل الإستغناء عنه في أي من الأوقات، ولكن يجب دائما تقييم أداء العمال من أجل معرفة النقائص الموجودة لإعادة تأهيل العمال .

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نسأل الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في إعداد هذه المطبوعة للإستفادة منها من قبل طلبتنا.

قائمة المراجع :

أولا : القرآن الكريم

ثانيا : المراجع باللغة العربية

أ-الكتب

- المنجد في اللغة و الإعلام, الطبعة24, دار الشرق لبنان 1973.
- 01- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مصر، 2004 .
- 02-أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993.
- 03-إبراهيم الهيممي - دراسات في علاقات العمل، القاهرة، مكتبة عين شمس،
- 04-اللوزي موسى ، التطور التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، سنة 2003 .
- 05- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 06-حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.

- 07- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
- 08- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل تطبيقي -، دار النهضة العربية، بيروت 1986 .
- 09- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي العشرون.
- 10- حضير كاضم حمود ، ادارة الموارد البشرية ، ، دار الميسرة ،الأردن ،سنة 2007
- 11- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،دار وائل لنشر والتوزيع، الاردن ، سنة 2005
- 12- راوية حسين ،السلوك في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999م.
- 13- رفعت عبد الحليم الفاعوري إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة 2005 .
- 14- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001،
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- الإسكندرية، 2002.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيقي معاصر-، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004م
- 17- صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت، 1983.
- 18- صلاح الدين الشنواني - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974.
- 19- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 20- صلاح الدين عبد العزيز محمد - تقييم المداخلات والمخرجات في إدارة الأفراد - القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1977.--
- 21- علي شريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989م.
- 22- عبد العزيز مصطفى أبو نبغة، المفاهيم الإدارية الحديثة الأردن، 2001م، الطبعة الثانية، ص 20
- 23- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999، ص 36.
- 24- عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ،دار وائل للنشر ،الأردن ، 2008
- 25- عبد المنعم حنيد، إدارة الأفراد، دار النشر غير مذكورة، القاهرة، 1983
- 26- علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970.
- 27- عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار - إدارة الفرد والعلاقات الإنسانية- الإسكندرية- الدار الجامعية للطباعة والنشر
- 28- عبد الغفار حنفي - السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد - الإسكندرية - الدار الجامعية للطباعة والنشر 1997.
- 29- محمد جمال مرعي، التخطيط للتدريب، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1968.

- 30- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004
- 31- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي، دار الرواد للنشر والتوزيع، الأردن 2014.
- 32- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان 2001.
- 33- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001
- 34- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
- 35- مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص. 79
- 36- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي، دار الرواد للنشر، الأردن، 2014.
- 37- محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- 38- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، مصر، سنة 2005
- 39- مهدي حسن، إدارة الفرد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية - عمان - دار مجد لاوى، 1993.
- 40- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاء الأداء التنظيمي - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء - بيروت 1997.
- 41- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية الجامعة، قالمة، سنة 2004.

ب: الأطروحات

- 42- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004م.
- 43- بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، شركة توزيع المواد البترولية - نفضال - مذكرة ماجستير . المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2005 .

ج- الملتقيات

- 43- علي عبد الله، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
- 44- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004
- ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

45-Bruno Jarroson ,100 ans de management, Dunod Paris 2000

46-LESNARD .C, organisation de l'entreprise, 2ème éd, DUNOD, Paris 1994

47-Rether w les gosselink : **la gestion des ressources humaines**, edition:magraw hill canada1985. -

48-TRAND Thierry et autres,**Organisation et gestion de L'entreprise**,Les éditions D'Organisation,3 ème on,P aris,1998.

49- Armond Dayan,**Manuel De Gestion**, (Ellipses/AUF,1998).-

50- -Henri BESSETRE des HORTS, **Gerer les ressources humaines dans l'entreprise,concepts et outils**, (les Editions d'organisation,Paris,1990)

51-EAN GERBIER THOMAS PETERS. ROBERT WATERMAN ORGANISATION , 4EME EDITION, 1975, NOUVEAU TIRAGE, DUNOD, PARL..

52-J.C PIERRE gestion des ressources humaines Université Catholique de Louvain faculté des sciences Economiques Sociales et Politiques Diffusion Universitaire Ciaco, 1986.

53- jean marieferettic **ressources et gestion des personnes** librairie vuibert, paris.6eEdition.2007.

54-G Strauss and L.SAYLES the Humain problèmes of personnel prentice – Hall, -

55--Barnard Martory,Daniel Grazet: **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances**, Dunod, Paris,4ème Edition , 2001

56-Petit Et Autres :**Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines**,Edition Gaétan Morin, Québec, 2000.