

إدارة الموارد البشرية



الدكتور
رياض بن صوشة



إدارة الموارد البشرية

الدكتور

رياض بن صوشة

أستاذ إدارة الأعمال

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

الطبعة الأولى 2024

رقم التسجيل لدى الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة - الجزائر: 2024/36
الرقم الدولي المعياري للكتاب من المكتبة الوطنية - الجزائر: 978-9947-0-6673-7

بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية لدى المكتبة الوطنية:

إدارة الموارد البشرية، رياض بن صوشة، دار أمجد للطباعة - الجزائر، مارس 2024

عدد صفحات الكتاب (255)، قياسات الكتاب (16.5*22.5)

الواصفات: الموارد البشرية

(ردمك) ISBN 978-9947-0-6673-7

إدارة الموارد البشرية

الدكتور رياض بن صوشة

الطبعة الأولى مارس 2024

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف، لا يسمح بإعادة طباعة هذا الكتاب ورقيا
أو تخزينه بأي طريقة قابلة للاستعادة إلكترونيا، أو تحويله إلى مادة صوتية أو فيديو
أو الاستفادة منه بشكل تجاري إلا بإذن خطي مسبق من مؤلف الكتاب
كما يمنع أي اقتباس منه دون الإشارة إليه في قائمة المراجع.



الهاتف: 00213542190869

البريد: dar_amjed@yahoo.fr

العنوان: بابا علي، قسم 9، قطعة 548، بئر توتة، الجزائر

الإهداء

إلى روح والدي الغالي
إلى والدتي الغالية حفظها الله
إلى زوجتي الحبيبة ورفيقة دربي
إلى كل طلبة العلم والباحثين
إليك أنت من تقرأ هذا

المؤلف

الفهرس

5	الفهرس
11	المقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية	
14	أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية
16	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
18	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
19	رابعاً: تطور إدارة الموارد البشرية
22	خامساً: أسئلة فهم الفصل
الفصل الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف	
24	أولاً: مفهوم، أهمية، وأهداف تحليل وتوصيف الوظائف
24	1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف
26	2- أهمية تحليل وتوصيف الوظائف
27	3- أهداف تحليل وتوصيف الوظائف
29	ثانياً: خطوات تحليل وتوصيف الوظائف
29	1- التخطيط لتحليل وتوصيف الوظائف
30	2- تهيئة العاملين لعملية تحليل الوظائف
30	3- تجميع وتحليل المعلومات
30	4- إعداد بطاقات وصف الوظائف
30	5- اعتماد توصيف الوظائف من الإدارة العليا
26	ثالثاً: التحديات ومقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف
31	1- تحديات تحليل وتوصيف الوظائف
32	2- مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف
33	رابعاً: أسئلة فهم الفصل

تابع للفهرس

الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية	
36	أولاً: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية
36	1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية
37	2- أهمية تخطيط الموارد البشرية
39	ثانياً: مراحل وأساليب تخطيط الموارد البشرية
39	1- مراحل تخطيط الموارد البشرية
42	2- أساليب تخطيط الموارد البشرية
44	ثالثاً: التحديات ومقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية
44	1- تحديات تخطيط الموارد البشرية
45	2- مقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية
45	رابعاً: أسئلة فهم الفصل
الفصل الرابع: توظيف الموارد البشرية	
48	أولاً: مفهوم توظيف الموارد البشرية
49	ثانياً: أهمية توظيف الموارد البشرية
50	ثالثاً: مراحل توظيف الموارد البشرية
50	1- استقطاب الموارد البشرية
53	2- اختيار الموارد البشرية
56	3- تعيين الموارد البشرية
58	رابعاً: أسئلة فهم الفصل

تابع للفهرس

الفصل الخامس: تدريب وتنمية الموارد البشرية	
60	أولاً: أساسيات التدريب وتنمية الموارد البشرية
60	1- مفهوم التدريب والتنمية
61	2- أهمية وأهداف التدريب والتنمية
65	3- أنواع وأساليب التدريب والتنمية
68	ثانياً: مراحل التدريب وتنمية الموارد البشرية
68	1- جمع وتحليل المعلومات
68	2- تحديد الاحتياجات التدريبية
69	3- تصميم البرنامج التدريبي
72	4- تنفيذ البرنامج التدريبي
72	5- تقييم البرنامج التدريبي
73	ثالثاً: المبادئ، التحديات، ومقومات التدريب والتنمية
73	1- مبادئ التدريب والتنمية الفعالة
74	2- تحديات التدريب والتنمية
75	3- مقومات نجاح التدريب والتنمية
76	رابعاً: أسئلة فهم الفصل
الفصل السادس: تقييم أداء الموارد البشرية	
78	أولاً: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية
78	1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
79	2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
80	3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
81	ثانياً: عناصر، مراحل، وطرق تقييم الموارد البشرية
81	1- عناصر تقييم أداء الموارد البشرية
84	2- مراحل تقييم أداء الموارد البشرية
85	3- طرق تقييم أداء الموارد البشرية
87	ثالثاً: آلية تقييم الأداء، التحديات ومقومات نجاح تقييم أداء الموارد البشرية
87	1- آلية تقييم أداء الموارد البشرية
88	2- تحديات تقييم أداء الموارد البشرية
90	3- مقومات نجاح تقييم أداء الموارد البشرية
92	رابعاً: أسئلة فهم الفصل

تابع للفهرس

الفصل السابع: نظام الأجور للموارد البشرية	
94	أولاً: مفهوم وأهمية الأجور والعوامل المؤثرة عليه
94	1- مفهوم الأجور
95	2- أهمية الأجور
96	3- العوامل المؤثرة على الأجور
98	ثانياً: مكونات الأجر، التصنيفات وأنواع أنظمة الأجور
98	1- مكونات الأجر
99	2- التصنيفات المختلفة للأجور
99	3- أنواع أنظمة الأجور
100	ثالثاً: تصميم نظام الأجور، التحديات ومقومات نجاح نظام الأجور
100	1- تصميم نظام الأجور
103	2- تحديات نظام الأجور
104	3- مقومات نجاح نظام الأجور
106	رابعاً: أسئلة فهم الفصل
الفصل الثامن: نظام الحوافز للموارد البشرية	
108	أولاً: مفهوم الحوافز، الأهمية، الأهداف والتطور التاريخي
108	1- المفهوم ومعايير منح الحوافز
110	2- أهمية وأهداف نظام الحوافز
111	3- التطور التاريخي لنظريات التحفيز
115	ثانياً: أنواع الحوافز للموارد البشرية
115	1- الحوافز حسب الطبيعة
116	2- الحوافز حسب المستفيد
116	3- الحوافز حسب النوع
116	4- الحوافز حسب التأثير
117	ثالثاً: تصميم نظام الحوافز، المعوقات ومقومات النجاح
117	1- تصميم نظام الحوافز
117	2- معوقات نظام الحوافز
118	3- مقومات نجاح نظام الحوافز
119	رابعاً: أسئلة فهم الفصل

تابع للفهرس

الفصل التاسع: نظام معلومات الموارد البشرية	
122	أولاً: مفهوم، أهمية، أهداف، وعناصر نظام معلومات الموارد البشرية
122	1- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية
123	2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية
125	3- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية
125	4- عناصر نظام معلومات الموارد البشرية
126	ثانياً: المكونات، التطبيقات، ومراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية
126	1- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
127	2- تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية
128	3- مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية
129	ثالثاً: فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، التحديات ومقومات النجاح
129	1- فعالية نظام معلومات الموارد البشرية
130	2- تحديات نظام معلومات الموارد البشرية
130	3- مقومات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية
131	رابعاً: أسئلة فهم الفصل
الفصل العاشر: إدارة المسارات المهنية للموارد البشرية	
134	أولاً: المفهوم، أهمية، وأهداف تسيير المسار المهني
134	1- المفاهيم المتعلقة بالمسار المهني
136	2- أهمية تسيير المسار المهني
139	3- أهداف تسيير المسار المهني
139	ثانياً: أنواع المسارات، مراحل التطور، وخطوات تسيير المسار المهني
139	1- أنواع المسارات المهنية
141	2- مراحل تطور المسارات المهنية
143	3- خطوات تسيير المسار المهني
145	ثالثاً: الوسائل، المسؤولية، ومعوقات تخطيط المسار المهني
145	1- الوسائل المستخدمة في تسيير المسار المهني
145	2- المسؤولية المشتركة في تخطيط المسار المهني
147	3- معوقات تسيير المسار المهني
148	رابعاً: أسئلة فهم الفصل

تابع للفهرس

الفصل الحادي عشر: الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية	
150	أولاً: مفهوم، أهمية، وأهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية
150	1- مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية
152	2- أهمية إدارة الصحة والسلامة المهنية
152	3- أهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية
153	ثانياً: حوادث وأمراض العمل، الأنواع، الأسباب، وإجراءات السلامة
153	1- أنواع حوادث وأمراض العمل
154	2- أسباب حوادث وأمراض العمل
155	3- إجراءات السلامة من حوادث وأمراض العمل
156	ثالثاً: مسؤولية الصحة والسلامة، المتطلبات، والمعايير الدولية
156	1- مسؤولية تطبيق إجراءات الصحة والسلامة المهنية
156	2- متطلبات إدارة الصحة والسلامة المهنية
157	3- المعايير الدولية للصحة والسلامة المهنية
159	رابعاً: أسئلة فهم الفصل
162	قائمة المراجع

المقدمة

يشهد عالم الأعمال اليوم تنافساً شرساً بين المنظمات، حيث تسعى كل منها إلى تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها. ويعود ذلك إلى عدة عوامل، أهمها: تداعيات العولمة، وتطورات التكنولوجيا، والتغير في احتياجات المستهلكين. وقد نتج عن ذلك: انخفاض مستوى الأسعار، وتحسن جودة المنتجات والخدمات، وتطور مستوى الابتكار. ولكن ارتفاع حدة المنافسة جعل منظمات الأعمال تواجه التحديات التالية:

- الحصة السوقية: حيث تواجه المنظمات صعوبة في الحفاظ على حصتها السوقية.
- مستوى الربحية: قد يؤدي التنافس إلى انخفاض الربحية، مما قد يهدد بقاء بعض المنظمات.
- درجة الابتكار: تواجه المنظمات صعوبة في الابتكار بشكل مستمر من أجل البقاء في المقدمة.
- مما سبق أصبح المورد البشري أهم مورد بالنسبة للمنظمات. ففي حين يمكن تقليد التكنولوجيا والمنتجات والخدمات بسهولة، فإن العنصر البشري هو ما يميز المنظمة ويجعلها فريدة من نوعها، ويرجع ذلك إلى:
- الابتكار: يتمتع المورد البشري بالقدرة على الابتكار والإبداع، مما يساعد المنظمة على تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- الجودة: يتمتع المورد البشري بالمهارات والخبرات اللازمة لتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- الخدمة: يتمتع المورد البشري بالقدرة على توفير خدمة عملاء مميزة، مما يساعد في الحفاظ على ولائهم.
- التكيف: يتمتع المورد البشري بالقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء.
- التميز: يساعد المورد البشري المنظمة على تحقيق التميز في جميع مجالات عملها.
- تلعب إدارة الموارد البشرية الفعالة دوراً محورياً في تحسين تنافسية المنظمة من خلال الإدارة الفعالة للمورد البشري وذلك من خلال:

- جذب المواهب: أي توظيف أفضل الكفاءات وبناء علامة تجارية قوية للمنظمة.
- الاحتفاظ بالمواهب: خلق بيئة عمل إيجابية، وتقديم برامج تطويرية فعالة، وخلق فرص للنمو الوظيفي.
- تحفيز الموظفين: ربط الأداء بالمكافآت، وتقدير الإنجازات، وخلق بيئة عمل تفاعلية.
- تعزيز الابتكار: خلق بيئة عمل تدعم الابتكار، وتوفير الموارد اللازمة، وتقدير الأفكار الإبداعية.
- تحسين خدمة العملاء: من خلال تدريب الموظفين، وقياس رضا العملاء، وخلق ثقافة تركيز على العملاء.
- يُعدّ هذا الكتاب مساهمة متواضعة في فهم هذا المجال الحيوي، وله فوائد على مختلف فئات المجتمع المهتمة به، ونذكر منها:

بالنسبة للطلبة الجامعيين:

- يُساعدهم على فهم المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- يُقدّم لهم نظرة شاملة على وظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية.
- يُساعدهم على فهم احتياجات سوق العمل في مجال إدارة الموارد البشرية.

بالنسبة للباحثين الأكاديميين:

- يُوفّر لهم مصدرًا غنيًا بالمعلومات والأبحاث حول إدارة الموارد البشرية.
 - يُساعدهم على تطوير فهمهم للموضوع من خلال وجهات نظر مختلفة.
 - يُلهمهم لإجراء أبحاث جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- بالنسبة للأساتذة الذين يدرسون مقياس إدارة الموارد البشرية:
- يُوفّر لهم مصدرًا موثوقًا من حيث المعلومات والأفكار.
 - يُساعدهم على تحضير محاضراتهم وتصميم محتوى مقرراتهم الدراسية.
 - يُقدّم لهم مادة علمية أصيلة تجعل عملية التعلم أكثر عمقا وحداثة.

بالنسبة للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية:

- يُوفّر لهم مصدرًا للتعرف على أفضل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية.
- يعطيهم منهجية واضحة لتطوير قدراتهم في إدارة الموارد البشرية بطريقة صحيحة.
- يُقدّم لهم مساحة لتحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف وزيادة رضا العاملين.

وقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى أحد عشر فصلا من أجل الإلمام بأهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وكانت الفصول كما يلي: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف، التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء، نظام الأجور والحوافز، نظام المعلومات، إدارة المسار المهني، وأخيرا إدارة الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية.

نحن على يقين بأن الكمال لله عز وجل وحده، فرغم اجتهادنا الشديد قبل كتابة أي فقرة من هذا الكتاب في أن نرجع لأكبر قدر ممكن من المراجع، إلا أنه يبقى عمل بشري يشوبه القصور والخطأ، لذلك سيكون من دواعي سعادي أن أتلقي ملاحظاتكم واقتراحاتكم عبر بريدي الشخصي الموضح في ظهر الكتاب من أجل تطوير النسخة القادمة من هذا الكتاب.

وأخيرا نقول الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، فله الفضل وله الشكر أن وفقنا إلى إتمام هذا الكتاب ونشره، ونسأل الله العليّ القدير أن ينفع به الطلبة والباحثين والأساتذة والقائمين على إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات.

والله ولي التوفيق

الجزائر، مارس 2024

المؤلف

الفصل الأول:

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- 2- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 3- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- 4- تطور إدارة الموارد البشرية.

من خلال هذا الفصل الأولى سوف نسلط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذا على مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

قد تختلف التسميات التي تطلق على إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التسميات مثلاً: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة الموظفين، إدارة المستخدمين ... الخ، لكن ما لا يختلف عليه الباحثون هو أن المورد البشري هو أكثر عناصر الإنتاج أهمية بالنسبة للمنظمة، وبالتالي فإن إدارته بكفاءة وفعالية يعتبر أولوية عند المنظمات التي تريد النجاح في تحقيق أهدافها، رغم أن المفهوم العام لإدارة الموارد البشرية يدور حول أنها عبارة عن التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة الجيدة في تسيير الأفراد العاملين في المنظمة، إلا أن هناك تعاريف متعددة في محاولة صياغة تعريف يوضح أبعاد ذلك المفهوم، وفيما يلي أهم التعاريف:

- هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهذه الممارسات والسياسات تشمل: تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات واختيارها وتعيينها، إدارة الأجور والمرتبات، تقديم الحوافز والمزايا للموظفين، أنشطة تقييم الأداء، تحديد قنوات الاتصال، أنشطة التدريب والتنمية، تدعيم التزام الموظف تجاه المنظمة.¹
- هي عملية تزويد المنظمة بالكفاءة البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها، والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.²
- هي جزء من العملية الإدارية، تقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءة المناسبة، وتستثير جهودهم وتوجه طاقاتهم، وتنمي مهاراتهم وتحفزهم وتقيم أعمالهم، وتبحث عن الحلول لمشاكلهم، لتقوي بذلك علاقات التقارب بينهم وزملاؤهم ورؤسائهم، مما يساهم في تحقيق الهدف الكلي بزيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.³
- هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم 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 أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.⁴
- هي اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم، وتنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية المثالية من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.⁵

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية (ترجمة: محمد سيد العقال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض)، 2007، ص 34-35.

² سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر، عمان)، 2001، ص 19.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2001، ص 46.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية)، 2007، ص 10.

⁵ علي غرام، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، (دار البداية ناشرون، عمان)، 2014، ص 30.

- هي إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمنظمة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المنظمة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو المستقبل.⁶

- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.⁷

- هي وظيفة إدارية لها مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتضمن مجموعة من النشاطات الوظيفية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها والمحافظة عليها بما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتها وبالتالي أهداف المنظمة.⁸

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة السياسات والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتشمل المجالات التالية: تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات، الاستقطاب والاختيار والتعيين، إدارة الأجور والحوافز ودعم الولاء، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، إدارة المسار المهني، إدارة معلومات الموارد البشرية، إدارة النزاعات، إدارة الصحة والسلامة المهنية، وتوفير بيئة عمل محفزة لضمان الحصول على أقصى مستويات الأداء والإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

⁶ Jean Marie PERITTI, Gestion du ressources humaines, (Edition Vuibert, Paris), 1998, p32.

⁷ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، القاهرة)، 2002، ص 16.

⁸ شوقي قبطان، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة المدية، الجزائر)، 2019-2020، ص 4.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة المورد البشري في الخصائص التي يتصف بها المورد البشري والتي تميزه عن باقي الموارد، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:⁹

أ- أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من أهمية المورد البشري في حد ذاته: تأتي أهمية المورد البشرية مما يلي:

- المورد البشري هو مفكر وعامل: فهو قادر على الاختيار.
- المورد البشري له طبيعة إنسانية: فله أحاسيس وانفعالات واتجاهات وميولات، فهو قادر على التحزب.
- المورد البشري له قدرات ومهارات: وبالتالي فهو قادر على الابتكار والعطاء ليرفع من خلال هذا إنتاجية المنظمة.
- المورد البشري أهم عنصر إنتاجي: فهو قادر على المساهمة بفعالية في كمية وجودة الإنتاج ويتحكم في الموارد الأخرى.
- ب- أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من أهمية الوظائف التي تقوم بها داخل المنظمة: ويمكن توضيح ذلك كما يلي:
- توفير الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب للمنظمة ومحاكاة تطور التكنولوجيا وتغيرات البيئة: إن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذات إمكانيات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم في أن تقدم للمنظمة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت، وهي بذلك تحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- تقليل تكاليف المنظمة من خلال تقليل الأخطاء: إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض التكاليف المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.¹⁰
- العمل بشكل مستمر على تطوير أداء الموارد البشرية: الحاجة المستمرة إلى تطوير الأداء من أجل مواكبة مستوى المنافسة الكبير في السوق.¹¹

- تجنب مشاكل إدارة أعداد كبيرة من الموارد البشرية: كبر حجم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة، وبالتالي زيادة أعمال العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات، الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم.

- تامين استثمار المنظمة في تدريب وتنمية الموارد البشرية: إن التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من الصعب التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.¹²

⁹ بتصرف: نبق بوبكر، الميزة التنافسية للموارد البشرية ودورها الإستراتيجي في نقل وتوطين التكنولوجيا، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، (جامعة قلمة، الجزائر)، 26-27 نوفمبر 2007.

¹⁰ سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر - الجزائر)، 2003-2004، ص 63.

¹¹ بتصرف: عائشة حديدي، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، الجزائر)، 2020-2021، ص 9.

¹² بتصرف: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة)، 1985، ص 18.

- مواكبة التطور في مجال التعليم والتدريب الذي وصلت له الموارد البشرية: إن التوسع الكبير في التعليم أمام العاملين مما أدى إلى تطور مجال التعليم والتدريب الإداري وزيادة الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية.¹³

ج- أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من خصائص بيئة الأعمال المعاصرة: ومن أبرز خصائص هذه البيئة ما يلي:¹⁴

- التوسع والتطور الصناعي: الذي زاد من حجم العمالة الصناعية، وأصبحت الحاجة ملحة ليد العاملة المؤهلة والماهرة، والتي تأتي من خلال تدريب المورد البشري.

- زيادة دور النقابات والمنظمات العمالية: إن الدور الأساسي الذي تقوم به النقابات والمنظمات العمالية هو الدفاع عن مصالح وحقوق العاملين، فزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين يتطلب بالضرورة الاهتمام بالإدارة وتنظيم العلاقات بين المنظمات العمالية وهذه الأخيرة للتقليل من حدة هذا الصراع.

- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها فإن الأجور تشكل النسبة العالية والمتزايدة في تكاليف الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى وجوب الاهتمام بزيادة إنتاجية العاملين وارتفاع تكلفة العمل، وذلك من خلال البحث والدراسة. إن الإدارة الجيدة هي تلك التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير: إن هذا الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير أدى إلى تضخم المنظمات في مختلف مجالات الأعمال، وذلك مع ظهور أشكال حديثة مثل الشركات القابضة، وباختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات أدى الأمر إلى ضرورة وجود أداة متخصصة توعي شؤون هذه المنظمات وتنسق استخداماتهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة والعمال.

- التطور العلمي والثقافي: هذا التطور في المجال العلمي والثقافي أدى إلى زيادة درجة وعي العاملين، وثقافتهم وتغير خصائص العمالة، ومع وجود هذا الوضع الجديد تطلب ذلك وجود خبراء ومتخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر تناسبا للتعامل مع هذه النوعيات من العاملين.

- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل: لقد اتسع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين، ومن هنا وجب وأصبح من الضروري وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات المعقدة.

¹³ بتصرف: عبد العزيز علي حسن، إدارة الموارد البشرية، (المكتبة العصرية، القاهرة)، 2017، ص 17.

¹⁴ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية)، 2003، ص 29.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من زوايا النظر التي يمكن النظر من خلالها إلى أهداف إدارة الموارد البشرية، لكن بشكل عام هناك أهداف تريد إدارة الموارد البشرية تحقيقها لصالح المنظمة، وهناك أهداف لصالح الموارد البشرية، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أ- أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة:

- التوصيف الدقيقة للوظائف: بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- الاستقطاب والاختيار الفعال للموارد البشرية: وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة.
- التسيير الفعال لمعلومات الموارد البشرية: أي الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- توعية العاملين بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة: ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.¹⁵
- التوظيف الفعال للموارد البشرية: من خلال توظيف أصحاب المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- المحافظة على السياسات السلوكية للمنظمة: والتأكد من إلزام الموارد البشرية بها وبأخلاقيات العمل.¹⁶
- زيادة درجة الولاء والانتماء: وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.¹⁷
- خلق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية: وذلك من خلال بناء الكفاءات بجذب ودمج الأشخاص المتميزين وتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة، والقدرة على إدارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد، وبطريقة ملائمة، وأخيراً يتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعرفة وإقامة شبكة من العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة.¹⁸
- المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمنظمة: بصفة خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- المساهمة في إدارة النزاعات بين الأفراد: أي التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
- لعب دور المستشار للإدارة: توجه إدارة الموارد البشرية النصيح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المنظمة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المنظمة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.¹⁹

¹⁵ بتصرف: وداد بورصاص، محاضرات في أسس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة قلمة، الجزائر)، 2016-2017، ص ص 10-11.

¹⁶ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان)، 2015، ص 44.

¹⁷ عائشة حديدي، مرجع سابق، ص 10.

¹⁸ سامي بودبوس، خالد هول، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، (دار الكتب الوطنية، بنغازي-ليبيا)، 2020، ص ص 23-23.

¹⁹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، (دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2006، ص ص 12-13.

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للموارد البشرية:

- تقديم الرعاية والخدمات الاجتماعية للعاملين: العاملون وكذلك الخدمات الثقافية والعلمية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للعاملين: من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير، ويكون ذلك من خلال نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه، سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.²⁰
- توفير ظروف العمل المناسبة: التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريضهم لأية مخاطر مثل الحوادث والأمراض المهنية.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها: والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.²¹
- زيادة الرضا الوظيفي: وتحقيق الذات عند الموظفين في المنظمة.²²

رابعاً: تطور إدارة الموارد البشرية:

إن الصورة التي تظهر بها إدارة الموارد البشرية اليوم إنما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والإدارية، فهي ليست وليدة الساعة وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، حيث اختلف الباحثون في تحديد المراحل التي مر بها التطور واختلفوا في تسمية المراحل، إلا أن المضمون هو واحد، ومن خلال هذه المحاضرة ومن باب التبسيط سوف نعتمد المراحل التالية:

أ- ظهور إدارة الأفراد: تم الوصول إليها بعد عدد من المراحل التاريخية كما يلي:

- **مرحلة الثورة الصناعية:** تعتبر الثورة الصناعية مرحلة فاصلة في تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية، لأن المرحلة التي سبقتها كان النظام السائد في إدارة الموارد البشرية هو نظام الرق، وهو نظام يسمح للإنسان بأن يشتري إنسان آخر ويستخدمه ويبيعه، ففي هذه المرحلة انحصر دور إدارة الموارد البشرية في شراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة، والقيام بتعويض من يموت منهم بآخر، وبالتالي فإن الاهتمام بهم وتطويرهم ومنحهم حوافز أو الحفاظ عليهم لم يكن ضمن مهام إدارة الموارد البشرية أصلاً.²³

بعد مرحلة نظام الرق جاءت مرحلة يمكن أن نسميها مرحلة الطوائف، وفي هذه المرحلة ظهرت الحرف اليدوية والتي كانت غالباً مملوكة للعائلات الثرية، وأحياناً يتم استخدام حرفيين من خارج العائلة للقيام بأعمال في تخصصهم أو أعمال شراء المواد وبيع المنتجات، بدأ هؤلاء الحرفيون يطالبون بتعويضات عند الشيخوخة أو حوادث العمل، وتحديد قواعد لتصنيف أجورهم حسب درجة مهاراتهم وخبرتهم، ومن خلال هذه المطالب تشكل نوع من التنظيمات سميت بالطوائف، والتي تعتبر النواة الأساسية لظهور النقابات العمالية فيما بعد.²⁴

²⁰ عائشة حديدي، مرجع سابق، ص 10.

²¹ بتصرف: وداد بورصاص، مرجع سابق، ص 10-11.

²² يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 44.

²³ بتصرف: عائشة حديدي، مرجع سابق، ص 2.

²⁴ سعيد حجال، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة خنشلة، الجزائر)، 2020-2021، ص 9.

جاءت بعدها مرحلة الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، وكانت بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي واجهتها إدارة المنظمات، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على الإنسان، كما تسبب نظام المصنع الكبير في العديد من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.²⁵ في هذه المرحلة غلب العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال، أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقر العمال للأمان واستغلالهم من قبل أرباب العمل واعتبارهم كآلات ساهم في تنظيم صفوفهم، ففي حوالي منتصف القرن التاسع عشر أوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة، حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة أمامهم وفي مقدمتها الإضراب، مما أجبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن هذه المفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال، هذا ما عزز دور النقابات ودعمها من قبل العمال.²⁶

- مرحلة الإدارة العلمية: يعد فريدريك تايلر رائد مدرسة الإدارة العلمية، وقد جاء بمفاهيم أبرزت أهمية العمل من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل، دراسة الوقت والحركة، تحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل لإدارة عمله، ضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب وتحديد معايير الإنجاز وتوفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين.²⁷

لقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال، واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدم دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا لطرق محددة وبالسعة أو المعدل المطلوب، وكان العاملون يخضعون لرقابة لسيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، ويترتب على الذي لا يفي بتلك المعايير تقليل الأجر أو الطرد من العمل. بالرغم من أن تايلر أكد على معايير العمل وتحسين ظروفه، إلا أنه قوبل بمحوم ومقاومة عنيفة نتيجة مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك إهماله الجانب الإنساني في التعامل مع العمال.²⁸

- مرحلة إدارة العلاقات الإنسانية: يعد إلتون مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية فقط، بل بالاهتمام بهم معنويا أيضا؛ حيث من خلال دراساته الميدانية وجد التون مايو ارتباط كبير للروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية، حيث أشارت دراساته إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة. وقد كان في هذا تأكيدا على تغير النظرة إلى العامل من النظر إليه كآلة إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات، لكن هذه الدراسة أيضا وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهمل مايو الجانب المادي وركز على الجانب المعنوي، وهذا كان له تأثيرات سلبية على المنظمة وإنتاجيتها؛ لأن إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة.²⁹

²⁵ محمد بن عدة، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية، (مطبوعة جامعية، جامعة معسكر، الجزائر)، 2020-2021، ص 9.

²⁶ وداد بورصاص، مرجع سابق، ص 12-13.

²⁷ سعيد حجال، مرجع سابق، ص 10.

²⁸ بتصرف: رفيقة شمامي، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، الجزائر)، 2022-2023، ص 5-6.

²⁹ بتصرف: وداد بورصاص، مرجع سابق، ص 13-14.

- مرحلة إدارة الأفراد: نظرا لقصور منهج الإدارة العلمية ومنهج العلاقات الإنسانية وما جاء بعدها من مدرسة سلوكية، في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد وشؤونهم، والتي تركزت أهدافها في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والحفاظة عليها، بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو، وكذلك مساعدتها في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

وقد كان لتدخل الحكومات في مجالات العمل والتوظيف دورا هاما في تفعيل ممارسات هذه الإدارة، حيث سنت العديد من التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الأفراد في المنظمات وتلزمها بتقديم مزايا وظيفية أكثر للعاملين كالتأمينات الصحية وإجازات العمل والتعويضات.

كما ظهر في أواخر القرن الماضي تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص إدارة الأفراد، حيث أن له مبادئ وأصول وقواعد تدرس في الجامعات، الأمر الذي كان له تأثيره المباشر في تنشيط الدراسات العلمية في مجالات السلوك الإنساني في العمل والدوافع الإنسانية، حيث قدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد في المنظمة ودورها في إدارة شؤونه المختلفة، كذلك العديد من النظريات الخاصة بالخوافز الإنسانية والقيادة وكيف يجب أن تتصرف هذه الإدارة مع النقابات والجهات الحكومية.

ما يمكن قوله من خلال مدرسة إدارة الأفراد أن دورها اقتصر في العمل على تنفيذ أوامر الإدارة العليا من سياسات في مجال تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، توظيفها ثم تنميتها، كما أصبحت هذه الإدارة تعنى بكافة العاملين في المنظمة بعدما اقتصر في السابق على العمال، حيث ونتيجة للقصور في هذه الأخيرة واستجابة للتطورات الحاصلة والمتواصلة في الفكر الإداري المعاصر والمتمثلة أساسا في الإبداع والابتكار وإبراز مهارات وقدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، فقد ظهر مفهوم جديد كان من شأنه الإلمام بكل هذه الجوانب التي غابت في الإسهامات السابقة ألا وهو (إدارة الموارد البشرية).³⁰

ب- ظهور إدارة الموارد البشرية: مع بداية ثمانينيات القرن الماضي تقريبا تغير اسم (إدارة الأفراد) إلى مسمى جديد هو (إدارة الموارد البشرية)، اختلفت إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والخوافز، تنمية وتطوير الأفراد، حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة، بذلك ازدادت اسهاماتها واتسعت صلاحياتها، مما فَعَلَ من دورها في تحقيق أهداف المنظمة، هذا كان نتاجا لجهودها والتي تمحورت حول خلق تنسيق وتكامل بين أنشطتها وسياساتها، الذي كان له تأثيراته في سلوكيات العاملين وتوجهاتهم وتعميق وعيهم بأهميتهم ودورهم في تنفيذ سياسات المنظمة والخاصة بكل نشاط من نشاطاتها وبهذا تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية داخل المنظمة.³¹

³⁰ وداد بورصاص، مرجع سابق، ص ص 14-15.

³¹ نفس المرجع، ص ص 15-16.

ج- ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: بعد ثمانينات القرن الواحد والعشرين، بدأ الانتقال واضحاً من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية من خلال تعمق ممارساتها، حينما ربط مصطلح (الإستراتيجية) بمصطلح (إدارة الموارد البشرية)، لينشأ بذلك ما يسمى بـ (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية). وقد جاء نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في نموذج إدارة الموارد البشرية، الذي يمثل فيه البشر مورداً يتميز بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المنظمة أن تضمن تعاونهم وولاءهم.

وهكذا نجد أن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أخذ يتشكل في إطار مكونات العملية الإستراتيجية بمراحلها المختلفة من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة، والتعامل الإستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بغية تحديد الأهداف الإستراتيجية لهذه الإدارة.

وعليه فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم مواد المنظمة وتشارك وتتكامل مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها، هذا ما تعكسه فلسفة التحول وتركز على إيجادها في مختلف وظائف وأنشطة هذه الإدارة، حيث أن هذه الفلسفة تحمل في مضامينها ما يلي: ³²

- الأفراد هم مورد إستراتيجي في المنظمة.
- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة هذا المورد الإستراتيجي وهو الأفراد.
- إن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكملان بعضهما؛ حيث يمكن للمنظمة تحقيق هذه الأهداف من خلال المواءمة بين احتياجات العمل والعاملين ومتطلبات البيئة الخارجية.

خامساً: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟ تكلم عن أهمية إدارة الموارد البشرية ؟ ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية؟
- لماذا اعتبرت مرحلة الثروة الصناعية ومرحلة الإدارة العلمية ومرحلة علاقات الإنسانية محطات مهمة في التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية؟
- ما هي ملامح مرحلة إدارة الموارد البشرية ولماذا اعتبرت مرحلة تالية لمرحلة إدارة الأفراد؟ ولماذا الإدارة الإستراتيجية هي المرحلة الأخيرة في التطور؟

³² بتصرف: وداد بورصا، مرجع سابق، ص 16.

الفصل الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف

- 1- مفهوم، أهمية، وأهداف تحليل وتوصيف الوظائف.
- 2- خطوات تحليل وتوصيف الوظائف.
- 3- التحديات ومقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف.

من خلال هذا الفصل سوف نتعرف على مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها في المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذلك خطوات عملية التحليل والتوصيف، وأخيرا التحديات ومقومات النجاح.

أولا: مفهوم، أهمية، وأهداف تحليل وتوصيف الوظائف:

1- مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف: يعد تحليل وتوصيف الوظائف من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، وهو سابق لجميع نشاطاتها من تخطيط وتوظيف وأجور وتدريب ... الخ، فهذه الأخيرة إنما أساسها أو منطلقها يكون ما تتوصل إليه عملية التحليل والتوصيف الوظيفي، والتي تنتهي بتصميم ما يعرف بـ : (بطاقة توصيف الوظيفة).

وردت العديد من التعاريف حول مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعادها:

- تحليل الوظائف هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكنه معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في من يشغلها.¹

- هو نشاط لتجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظيفة من حيث المهام والمسؤوليات، وشاغل الوظيفة، من حيث الخبرات والمؤهلات، فضلا عن طريقة تجميع هذه البيانات. كما يمكن اعتبارها عملية يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، ويراد منها تحقيق التكامل بين محتوى الوظيفة (مهام، واجبات، مسؤوليات وعلاقات) والمؤهلات المطلوبة في من يشغلها (المهارات، المعارف، القدرات، الخبرات ... الخ).²

- هو تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح كل الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بها، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة في شاغل الوظيفة، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها قصد التوصل إلى توصيف كامل لها. فهي تسهل عملية تعرف شاغلي الوظائف على الوظائف التي يشغلونها أو يراد شغلها، خاصة عند توظيفهم أو تكوينهم، كما تساعد على تقسيم وتخصص العمل، وتكمن أيضا أهمية هذه العملية من خلال تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.³

- يتم من خلال عملية تحليل الوظائف تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشملها الوظيفة، ثم وضع ذلك في توصيف متكامل، إضافة إلى احتوائها على معلومات خاصة بالوظيفة، كل ما يتعلق بمواصفات من يستطيع شغلها، كفاءاته، مهاراته، خبراته، خصائصه الشخصية، وغير ذلك من متطلبات الوظيفة، مما يؤدي إلى إحساس بالرضى والارتياح من طرف العمال من جهة، وإلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم من جهة أخرى.⁴

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، (دار جدارا للكتاب العلمي، عمان)، 2009، ص 40.

² شوقي قبطان، مرجع سابق، ص 16.

³ بتصرف: حسين بوثلجة، محمد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية: محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مجلة التنظيم والعمل - جامعة معسكر (الجزائر): المجلد 6، العدد 2، 2017، ص ص 22-23.

⁴ أحمد تي، مرجع سابق، ص 5.

- هو تحديد وتسجيل كافة البيانات المرتبطة بوظيفة معينة، وتشمل: الاسم، المسؤوليات، السلطات، التبعية التنظيمية، الموارد التي تعمل من خلالها، الوثائق التي تحتاج إليها، التدقيق المعلوماتي لها، الداخل والخارج، ظروف الأداء، المتطلبات الأدائية، المؤهلات الواجب توافرها، والخبرة المطلوبة.⁵

- هو عملية تجزئة الوظيفة إلى الأجزاء الرئيسية: النشاطات الرئيسية، المعارف والمهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر فيمن سيقوم بالعمل، للقيام بهذه النشاطات أو الواجبات.⁶

- هو جمع المعلومات المتعلقة بخصائص ومتطلبات كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، ووضعها في شكل توصيف متكامل أو ما يسمى بـ (بطاقة وصف الوظيفة)، والتي تمثل المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف، وتتم هذه العملية من خلال تجزئة كل وظيفة إلى مجموعة من المهام، وكل مهمة إلى مجموعة من الأنشطة، حيث تهدف هذه العملية إلى التعرف على كل من:⁷

- اسم الوظيفة، درجتها، مستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- المعلومات المرتبطة بعلاقة هذه الوظيفة مع غيرها من الوظائف.

- الأنشطة التي تؤدي داخل هذه الوظيفة سواء كانت بدنية أو فكرية.

- أدوات العمل المستخدمة في هذه الوظيفة.

- ظروف العمل داخل هذه الوظيفة.

- المسؤوليات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.

- الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة.

- معايير تقييم الأداء المستخدمة في الوظيفة.

- الأجر المقدم لشاغل الوظيفة.

- الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف:

هو أحد أنظمة إدارة الموارد البشرية، يتم من خلاله التحليل بطريقة علمية لكل وظيفة في المنظمة، من أجل الوصول إلى (بطاقة توصيف الوظيفة) والتي تعطي وصف دقيق من جهة لمتطلبات الوظيفة من حيث: المسمى الوظيفي، المهام، المسؤوليات، السلطات، التبعية التنظيمية، الموارد المسخرة لها، طريقة الأداء، طريقة التقييم، الأجور والحوافز، ... الخ، ومن جهة أخرى لمواصفات من سوف يشغل الوظيفة من حيث: المؤهلات، الخبرات، القدرات، المهارات، الخصائص الشخصية ... الخ، وتهدف المنظمة من خلال ذلك للوصول إلى التكامل بين متطلبات الوظيفة ومواصفات من يشغلها.

⁵ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (دار الوفاء للنشر والتوزيع، الاسكندرية)، 2005، ص ص 78-79.

⁶ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان)، 2013، ص 56.

⁷ وسيلة حمداي، إدارة الموارد البشرية، (مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر)، 2004، ص 55.

2- أهمية تحليل وتوصيف الوظائف: لا شك أن وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف تعد حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، أي أنها الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق كلما تمكنت الإدارة من القيام بالوظائف الأخرى بطريقة صحيحة، ويمكن تلخيص أهمية تحليل وتوصيف الوظائف فيما يلي:

- يساعد في التخطيط الجيد للموارد البشرية: يسمح تحليل وتوصيف الوظائف بتحديد حجم العبء للوظيفة ثم يقسم هذا الحجم على ما يقوم به عامل واحد ليتحدد بعدها عدد العمالة المطلوبة. ومن جهة أخرى يساعد تحليل وتوصيف الوظائف في عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من مختلف فئات وأنواع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً.

- استقطاب واختيار وتوظيف العمالة المناسبة: من خلال واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها.

- المساهمة في بناء نظام أجور عادل: تحليل وتوصيف الوظائف هو الأساس لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.

- المساعدة في التقييم الفعال للأداء: من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد بمتطلبات الوظيفة المحددة سابقاً.

- تحديد التدريب اللازم لسد الثغرة في الأداء: يوجد في بعض الحالات فارق بين مواصفات الفرد الذي يشغل الوظيفة فعلاً والمواصفات التي تتطلبها الوظيفة كما حددها تحليل وتوصيف الوظائف، ولسد هذا الفارق يجب اللجوء إلى تصميم وتطوير البرامج التدريبية التي تسمح بالوصول إلى المهارات والمتطلبات والمواصفات المطلوبة.

- يوضح ظروف العمل في كل وظيفة مما يساهم في تبسيطها وتحسينها وضمان أمنها: يساعد تحليل وتوصيف الوظائف في كشف ظروف العمل المتعلقة بكل وظيفة، مما يسمح للإدارة باتخاذ الخطوات التبسيطية والعلاجية والوقائية اللازمة.

- المساعدة في التصميم الجيد للعمل: يساعد تحليل وتوصيف الوظائف في تجميع المعلومات حول الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة من بدايتها إلى نهايتها، مما يسمح بتحديد هوية كل وظيفة، طبيعتها ومهامها، علاقاتها وظروف أدائها ... الخ.

- التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات: إن المعلومات والمعطيات التي توفرها عملية التحليل والتوصيف تستخدمها الإدارة في إقامة علاقات أفضل بين العمال، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتقديم دليل للعمل والإجراءات والضوابط ... الخ. وبالتالي تكون المحاسبة على ذلك الأساس.⁸

- تعريف الموظف الجديد بالعمل بشكل واضح: من أجل الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة، لا بد من تعريف الموظف الجديد بالواجبات والمسؤوليات والتي يبرزها تحليل وتوصيف الوظائف.

- تسهيل مهمة المسؤولين في القيام بالإرشاد والتوجيه المهني: حيث يوفر الفهم المتكامل للوظائف المختلفة في المنظمة الأساس الذي يركز عليه المديرون في توجيه الأفراد وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي، كما تمكن الأفراد من معرفة قيمة اختباراتهم المهنية عندما يفهمون تماماً متطلبات الوظيفة.

- توضيح حقوق وصلاحيات شاغل الوظيفة: يساهم تحليل وتوصيف الوظيفة في بيان خصائصها والحقوق التي يتحلى بها صاحب الوظيفة وعلاقته مع الجهات المختلفة، وكذلك تحديد النواحي القانونية التي تحكم الوظيفة.⁹

⁸ بتصرف: المهدي هتهات، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة غرداية، الجزائر)، 2017-2018، ص ص 25-26.

⁹ بتصرف: وداد بورصاص، مرجع سابق، ص ص 20-21.

- التطوير الفعال للتنظيم: يفيد تحليل وتوصيف الوظائف في التعرف على المشكلات التنظيمية، وبالتالي يعطي فرصة للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة المشكلات والحد من آثارها السلبية، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية.¹⁰

- المساعدة في الصياغة الدقيقة لإعلانات التوظيف: إن التحليل والتوصيف الدقيقة للوظيفة يقدم البيانات اللازمة من أجل تحرير إعلان التوظيف بشكل احترافي وبالتالي نجاح عملية الاستقطاب، حيث تكون عملية التصفية الأولية دقيقة تجنب المنظمة هدر الوقت والمال في التعامل مع أعداد كبيرة من المتقدمين للوظيفة.¹¹

- توفير بيانات مهمة حول مكونات الوظائف: يوفر تحليل وتوصيف الوظائف بيانات بالغة الأهمية يمكن الاستفادة منها في حالات دمج أو فصل بعض الوظائف في أقسام المنظمة، أو في حالة تغيير تركيبة الأقسام أو الإدارات بغرض تطوير الأداء.¹²

- مساعدة العاملين في تحقيق التقدم في مساهمهم الوظيفي: حيث يكون واضح بالنسبة لهم متطلبات كل وظيفة وما تحتاجه من متطلبات يجب أن يلبسها الشخص الذي سوف يشغلها، وبالتالي هذا الوضوح يشكل فرصة للطامحين للنقل أو الترقية.

3- أهداف تحليل وتوصيف الوظائف: يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة، إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يُمكن الإدارة من تنظيم هذه الموارد، ووضع سياسات التوظيف على أسس سليمة، وفيما يلي أهم أهداف تحليل وتوصيف الوظائف:

- اختيار الفرد الملائم للوظيفة: يبين الوصف السمات الإنسانية والاستعدادات والقدرات والكفاءة التي ينبغي أن تتوفر في الفرد ليمارس وظيفته بفاعلية، وبذلك تركز إدارة الموارد البشرية على اختيار الفرد الذي تتوافر فيه الخصائص والسمات المطلوبة.

- وضع برامج سليمة للتدريب: يزود الوصف إدارة الموارد البشرية ببيانات كافية تساعد على حل مشكلتين رئيسيتين هما: تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها وأسلوب التدريب المناسب، وبالتالي فهو يبين المعارف والمهارات التي ينبغي أن يكتسبها الفرد من التدريب، بالإضافة إلى طبيعة العمل ومكونات الوظيفة مما يساعد على جدولة التدريب، كما يفيد في وضع خطة التدريب لإعداد الفرد للوظيفة الجديدة عند نقله أو ترقيته، إذ يبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة الفجوة التدريبية التي تتطلبها الوظيفة الجديدة، والتي لم تكن تحتاج إليها الوظيفة الأصلية لتدريب الفرد عليها.

- وضع الأسس السليمة للنقل والترقية: يبين الوصف المهارات والخبرة والقرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة، وبذلك تتضح الوظائف التي تتشابه من حيث خصائصها الإنسانية، مما يسهل معه وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة.

¹⁰ أحمد تي، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة الوادي، الجزائر)، 2022-2023، ص 7.

¹¹ بتصرف: نبيلة ناني، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة البليدة، الجزائر)، 2016-2017، ص 19.

¹² بتصرف: سامي عمري، علي عبد الله، دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية-جامعة المسيلة (الجزائر): المجلد 11، العدد 2، 2018، ص 393.

- رسم سياسة عادلة للأجور: يساعد الوصف على تقويم الوظائف المختلفة، أي تحديد الأهمية النسبية لكل منها وقيمتها للمنظمة، وما تتطلبه من خبرة وقدرات خاصة، مما يساعد على وضع سياسة عادلة للأجور.
- تحسين وتبسيط نظم العمل: يساعد الوصف على إعطاء وصف كامل عن الوظيفة، وخطوات إنجازها والترتيب الذي تنجز به هذه الخطوات، ووقت إنجازها، وكيفية أدائها، وبذلك يكون من السهل تبسيط الإجراءات عن طريق حذف الخطوات والجزئيات غير المنتجة التي لا تشارك في تحقيق الغرض من الوظيفة، وبإدماج بعض الخطوات أو بإعادة ترتيب بعض الخطوات أو تبسيطها مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وسرعة الأداء.
- تحسين بيئة الوظيفة: يكشف الوصف عن البيئة التي يعمل فيها الفرد ويبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها حتى يعمل الفرد في ظروف بيئية مناسبة تشجعهم على أداء وظائفهم وترفع معنوياتهم.¹³
- تصميم الوظائف بشكل واضح: يساعد تحليل العمل على تجميع الأنشطة والمهام في وظيفة متكاملة ومحددة، توضح مضمونها (نطاق الوظيفة وعمقها)؛ يشير نطاق الوظيفة إلى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة، في حين يمثل عمق الوظيفة الحرية ودرجة الاجتهاد والتصرف الممنوح لشاغل الوظيفة وطريقة الأداء والرقابة، فضلاً عن توضيح العلاقات الموجودة داخل الوظيفة، وبينها وبين الوظائف الأخرى، وتعرف هذه العملية بتصميم الوظيفة.
- تقييم الأهمية النسبية لكل وظيفة: يوفر تحليل العمل معلومات عن كل وظيفة فيما يخص الجهد المبذول والمهارات المطلوبة ودرجة المسؤولية وظروف العمل وغيرها، وهو ما يمثل معايير أساسية في تحديد أهمية كل وظيفة، ويدخل هذا النشاط في صلب عملية تقييم الوظائف.¹⁴
- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية: حيث يمكن من خلال تحليل الوظائف تحديد حجم عبء العمل، وبقسمة حجم عبء العمل الكلي داخل الوظيفة على مقدار حجم العمل الذي باستطاعة كل فرد أن يؤديه نحصل على العدد اللازم أو المطلوب من الأفراد في كل وظيفة.
- تسهيل تقييم أداء العاملين: توفر عملية تحليل الوظائف المعلومات الكافية عن المهام والواجبات التي يجب على شاغل الوظيفة القيام بها، حيث تتحدد عملية التقييم من خلال معايير ومستوى الأداء وكفاءة الموظف.
- تعزيز الصحة والسلامة المهنية: تساهم عملية تحليل الوظائف في الوقاية من حوادث الأمن أو على الأقل التقليل منها، من خلال المعلومات التي تقدمها عن المخاطر المحتملة في الوظيفة وظروف العمل فيها، مما يساعد على تصميم نظام الأمن والسلامة المهنية.¹⁵

¹³ بتصرف: عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان)، 2000، ص ص 123-124.

¹⁴ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2010، ص ص 65-66.

¹⁵ بتصرف: نجم عبد الله العزاوي، حسين عباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان)، 2010، ص ص

ثانيا: خطوات تحليل وتوصيف الوظائف:

يتم تحليل وتوصيف الوظائف بالعديد من الخطوات أو المراحل، وهناك من الباحثين من يميل إلى التفصيل في عدد المراحل، ولكن سوف نحاول تجميعها في خطوات أساسية تشتمل على خطوات تفصيلية، وذلك كما يلي:

1- التخطيط لتحليل وتوصيف الوظائف:

يتم تحليل الوظائف في المنظمات في العادة لتحقيق أهداف عديدة ومتنوعة، فالخطوة الأولى في التخطيط هي تحديد الأهداف من التحليل، هل الهدف مثلا هو تغيير سياسة الأجور، أم إعادة هيكلة الوظائف، أم اندماج المنظمة مع منظمة أخرى، أم توظيف موارد بشرية جديدة... الخ، لأن الهدف يلعب دورا مهما في تحديد شمولية وعمق التحليل.¹⁶ بعدها تأتي مرحلة مناقشة مشروع التحليل مع الإدارة لتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها، المدة الزمنية اللازمة لانتهاء من التحليل، أسلوب جمع البيانات الذي سوف يعتمد، عدد المساعدين في عملية التحليل والتوصيف وهل هم من العاملين في المنظمة أم من مكتب استشاري خارجي، نوعية التسهيلات التي ستقدمها المنظمة للقائمين بعملية التحليل... الخ وتنتهي تلك المناقشات بمذكرة كتابية يرفعها الخبير للمسؤولين بالمنظمة.

في مرحلة التخطيط يتم تحديد فريق التحليل والتوصيف، وهنا نشير إلى أن طبيعة الوظائف موضوع التحليل هي التي تحدد طبيعة خلفية وتخصص وخبرة فريق التحليل.¹⁷ وقد يتطلب الأمر تدريب لفريق التحليل؛ من أجل ضمان الدقة والموضوعية والشمول في جمع البيانات، حيث يتم تدريبهم على مهارات الإقناع والقدرة على التأثير في الآخرين وكسب تعاونهم، وعلى استخدام أساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل... الخ. يدخل ضمن التخطيط أيضا اختيار عينة الوظائف التي سوف يتم تحليلها وتوصيفها، فإذا كانت المنظمة موجودة وتعمل منذ فترة زمنية طويلة وتحتاج إلى تحليل وظائفها، فإن عينة من الوظائف تتمثل في جميع الوظائف، ويفضل أن يتم تقسيم الوظائف إلى فئات محددة، مثل الوظائف الكتابية، الوظائف الفنية، الوظائف الإشرافية... الخ أما إذا كانت المنظمة حديثة النشأة فهنا يجب أخذ جميع الوظائف الموجودة.¹⁸

يدخل ضمن التخطيط أيضا اختيار أساليب التحليل، لأن عملية التحليل هي بالدرجة الأولى عملية تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق، التي تصنف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف، الأمر الذي يضفي على هذه المرحلة أهمية خاصة، ولتجميع بيانات التحليل ميدانيا من شاغلي الوظائف ورؤسائهم توجد ثلاثة أساليب رئيسية هي:

- طريقة الملاحظة الشخصية: في هذه الطريقة فإن المدير أو محلل العمل يقوم بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله، ثم يقوم بتدوين ملاحظاته التي تصف مهام وواجبات الوظيفة، والبيئة التي يتم فيها إنجاز هذه المهام.
- طريقة الاستبيانات: في هذه الطريقة يجب شاغل الوظيفة ورئيسه على أسئلة محددة وكتابية، ثم تجري مراجعتها.
- طريقة المقابلات: تقوم هذه الطريقة على أساس قيام عدد من المقابلات (محلي الوظائف) بمقابلة شاغل الوظيفة، ومن الأفضل أن يتم ذلك بحضور رئيسه المباشر حتى يتم التأكد من صحة المعلومات التي يقدمها الفرد شاغل الوظيفة.

¹⁶ بتصرف: صونية بتة، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة المسيلة، الجزائر)، 2020-2021، ص 22.

¹⁷ بتصرف: وداد بورصاص، مرجع سابق، ص ص 21-22.

¹⁸ بتصرف: صونية بتة، مرجع سابق، ص 22.

إن كل أسلوب من الأساليب المذكورة سابقا له إيجابياته وسلبياته، ولهذا من الأفضل الاعتماد على أكثر من أسلوب في جمع المعلومات الخاصة بتحليل العمل للتحقق من صحتها من جهة، ومن جهة أخرى الاعتماد على أكثر من أسلوب يمكن المسؤولين عن هذه العملية من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والمتنوعة كذلك.

2- هيئة العاملين لعملية تحليل الوظائف: يجب أن تكون عملية تحليل الوظائف عملية معروفة لدى جميع العاملين والمدراء، ولا تكون ذات طابع سري، بل يجب تحضير أذهان العاملين من طرف المسؤول عن القيام بهذه العملية، والهدف من هذه المرحلة هو لعدم تحسيسهم بأنها عملية تهدد وظائفهم ومستقبلهم المهني في المنظمة، وبالتالي يجب أن يكون العامل على إطلاع على حيثيات وتفاصيل العملية من بدايتها إلى غاية نهايتها.

3- تجميع وتحليل المعلومات: تعتبر مرحلة تجميع المعلومات عملية مهمة جدا بالنسبة لتحليل البيانات، فكلما كان عدد البيانات المجمعة ونوعيتها كبيرا كلما كانت نتائج العملية أكثر دقة. وبعد جمع المعلومات اللازمة عن العمل، تأتي مرحلة تحليلها بغرض مراقبة وإزالة التضارب بينها، ثم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف ومدى صعوبتها والمسؤوليات التي يتحملها شاغلها، والمؤهلات اللازم توافرها.¹⁹

يجب مراجعة وتحديث نتائج تحليل الوظائف دوريا والوقوف على التغيرات التي طرأت على الوظيفة أو المنظمة أو البيئة المحيطة بها، من أجل تجنب احتواء قوائم التحليل الوظيفي على بيانات متقادمة وغير واقعية، مثلا: دخول المنظمة إلى سوق أجنبي جديد سيفرض عليها تعديل مواصفات وظائف البيع والتسويق، وفي حالة عدم مراجعتها سيؤدي إلى نتائج مضللة في بقية وظائف إدارة الموارد البشرية.

4- إعداد بطاقات وصف الوظائف: يراد بوصف الوظيفة النتيجة النهائية لعملية تحليل الوظيفة، وهي أقل تفصيلا من إجراءات تحليل العمل، وتمثل بطاقات الوصف متطلبات الوظيفة من حيث شروط القيام بها، أي المطلوبة من المتقدم لهذه الوظيفة، وتضم المكونات التالية:

- حدود الوظيفة: وتشمل مسمى الوظيفة، القسم، الموقع التنظيمي، المشرف، الغرض من الوظيفة، رقم الوظيفة، ... الخ.
 - واجبات الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات، حجم التوجيهات، الصعوبات التي تواجهها، كمية وقيمة الموارد تحت تصرف الوظيفة، تنوع وأهمية العلاقات بين الأفراد ... الخ.
 - مكونات تصنيف الوظيفة: وتشمل المعرفة المطلوبة، المهارات، القدرات ... الخ.
 - مكونات ظروف العمل: وتوضح الظروف البيئية، مخاطر العمل والأمان، الأجر والحوافز.
- عادة ما يتم تسجيل هذه المعلومات على (بطاقة وصف الوظيفة)، حيث يحتفظ الموظف بنسخة منها، ويحتفظ رئيسه المباشر بنسخة ثانية، وتودع نسخة أخرى في دليل الوصف الوظيفي.²⁰

5- اعتماد توصيف الوظائف من الإدارة العليا: بعد الانتهاء من إعداد وصف الوظائف في صورته النهائية، يقوم مدير الموارد البشرية برفعه إلى الإدارة العليا للمنظمة للحصول على موافقتها عليه، وبعد إعتماده يتم تبليغ الإدارات المختلفة.²¹

¹⁹ بتصرف: صونية بتغة، مرجع سابق، ص 22-27.

²⁰ صونية بتغة، مرجع سابق، ص 28.

²¹ بتصرف: وداد بورصاص، مرجع سابق، ص 24.

ثالثا: التحديات ومقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف:

تواجه عملية تحليل وتوصيف الوظائف العديد من التحديات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل تجاوزها، كذلك هناك عدد من المقومات التي تجعل العملية تكلل بالنجاح، وفيما يلي توضيح لذلك:

1- تحديات تحليل وتوصيف الوظائف: قد تواجه عملية تحليل وتوصيف الوظائف العديد من التحديات والتي تؤثر سلبا على كفاءة هذه العملية، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

- التغير في بيئة العمل: حيث تتغير بيئة العمل التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، وبالتالي يصبح وصف الوظيفة غير صالح للإعتماد عليه، عند إعداد تحليل الوظيفة، وكمثال لذلك عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر، من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي، فإن هذا يترتب عليه تغيير أسلوب الأداء نفسه، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في إعداد تحليل العمل لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت، وبالتالي فالأمر يتطلب تغيير الوصف.

- اختلاف إجابات شاغلي الوظائف: وذلك يحدث عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه، وذلك نتيجة عدم دقة إجابة الشخص، وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى تقليل كفاءة التحليل لهذه الوظيفة.

- صعوبة تحليل بعض الوظائف: يحدث ذلك عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال الملاحظة والمقابلة الشخصية، وذلك يرجع لأسباب منها: عدم إلمامه بالمهام التي تقع في نطاق الوظيفة، أو عدم قدرته على التعبير على الأنشطة التي يؤديها بالدقة المطلوبة، أو تعمد المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعضها... الخ.

- التغير في سلوك شاغل الوظيفة: إذا لم يكن شاغل الوظيفة مدربا جيدا على أداء هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون قاصرا، يحتاج إلى الخبرة والتدريب، وبهذا لا يكون التحليل متكاملا، ولا يعبر عن الواقع.²²

- توجه بعض المنظمات نحو تسطيح الهيكل التنظيمي: بعض المنظمات أصبح لها توجه نحو تسطيح هيكلها التنظيمي، مما جعل بعض العاملين مسؤولين عن عدد أكبر من التابعين مع مرور الزمن، وهذا يتطلب تحديث لتحليل وتوصيف وظائفهم.

- إعتماد فرق العمل ذاتية الإدارة: لقد إزداد اتجاه بعض المنظمات نحو تنظيم العمل على أساس فرق العمل ذاتية الإدارة أكثر من تخصيص الوظائف، وفي تلك المنظمات فإن وظيفة العامل تتغير يوميا، وهذا يجعل تحليل وتوصيف الوظيفة صعبا.

- توصيف الوظائف أثناء إعادة الهندسة: إن إعادة الهندسة تعني إعادة تصميم أنشطة الأعمال بحيث تتمكن فرق صغيرة من الموظفين ذاتية الإدارة أن تعمل معا لإحداث تحسينات جوهرية، ففي مواقف إعادة الهندسة يصبح العاملون مسؤولون بشكل جماعي عن النتائج كلها، لذلك فإن وظائفهم خلال إعادة الهندسة تتجه للتغيير بشكل مستمر وهذا يصعب تحليل وتوصيف الوظائف في ذلك الوقت.²³

²² بتصرف: محمد بن دليم القحطاني، الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، (مكتبة العبيكان، الرياض)، 2008، ص ص 65-66.

²³ بتصرف: جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص 230-231.

2- مقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف: هناك بعض المقومات التي يعتمد عليها نجاح تحليل وتوصيف الوظائف

والتي يمكن تلخيص أهمها في العناصر التالية:

- دعم إدارة المنظمة لعملية تحليل وتوصيف الوظائف: ويكون ذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها وتوصيفها، وفي الأخير تتمين جهود التحليل والتوصيف من خلال الاعتماد الرسمي للنتائج.

- دقة وصحة البيانات: مهم أن يكون التحليل والتوصيف اعتمد على بيانات دقيقة وصحيحة حتى تكون العملية ناجحة.

- حسن اختيار فريق التحليل والتوصيف: يجب أن يتصف هؤلاء القائمين بعملية التحليل والتوصيف بالمهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضوعية، ويعتبر هذا أساسا هاما لنجاح تحليل وتوصيف الوظائف.

- يجب أن يعكس التحليل والتوصيف الوضع القائم: وبالتالي ضرورة عمل المراجعة بصفة دورية لكشوف وصف وتحليل الوظيفة للتأكد من أنها تمثل الظروف والبيئة الحالية التي تؤدي فيها الوظيفة.

- يجب أن يعكس مسمى الوظيفة جوهر الوظيفة: بحيث لا يعطي مسمى الوظيفة إحاء بمستوى أعلى أو أقل من المهام والمسؤوليات والصلاحيات الحقيقية للوظيفة، كذلك يجب أن يتم قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي من خلال عوامل السن وسنوات الخبرة ... الخ.²⁴

- تحديد جدول زمني لعملية التحليل والتوصيف: التنظيم الجيد يساعد في نجاح عملية التحليل والتوصيف، ويجعل نتائجها مفيدة للمنظمة إذا توفرت في الوقت المناسب، كما أن الجدول الزمني يقلل من تكلفة ووقت إنجاز التحليل والتوصيف.

- التحديد الدقيق للوظائف التي سيتم تحليلها وتوصيفها: إن عملية التحليل والتوصيف للوظائف هي جد مكلفة، لذلك لا يفضل القيام بها إلا عندما تتعرض الوظائف إلى تغيرات أساسية، من حيث المعدات والوسائل المستخدمة، ومن حيث طرائق الأداء، أو عند إعادة هيكلة المنظمة ككل أو أحد أقسامها أو فروعها، أو غير ذلك من الأسباب الوجيهة.²⁵

- وضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة: هذا يساعد في وضوح العلاقات الأفقية والرأسية بين الوظائف المختلفة للمنظمة بما يساعد في القيام بتحليل وتوصيف الوظائف.

- تعاون العاملين مع القائمين بعملية التحليل: لذلك من المهم عقد لقاءات معهم لتعريفهم بمفهوم تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها والفائدة التي ستعود عليهم، وإزالة مخاوفهم وإقناعهم بأن التحليل والتوصيف هو للوظائف وليس لشاغليها، وأن التحليل والتوصيف هو عن الوظائف الحالية كما تؤدي فعلا وليس كما يجب أن تؤدي.²⁶

²⁴ بتصرف: محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 67.

²⁵ سعيد حجال، مرجع سابق، ص 43.

²⁶ بتصرف: مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (منظمة الإدارة العربية، القاهرة)، 2018، ص ص 121-122.

رابعاً: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بعملية تحليل وتوصيف الوظائف ؟
- تكتسي عملية تحليل وتوصيف الوظائف أهمية بالغة داخل المنظمة، إشرح ذلك ؟
- تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف لتحقيق عدد من الأهداف المهمة، وضح ذلك ؟
- تمر عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعدد من الخطوات أو المراحل، أذكرها مع الشرح ؟
- تواجه في العادة عملية تحليل وتوصيف الوظائف بعض التحديات التي تعيقها، أذكر أهم هذه العوائق ؟
- هناك العديد من العوامل التي تساهم في إنجاح عملية تحليل وتوصيف الوظائف، أذكرها مع الشرح ؟
- ما هي الأسباب التي تحفز عملية تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة ؟
- من يقوم بعملية تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة ؟
- على أي أساس يتم تحديد فريق تحليل وتوصيف الوظائف ؟ وهل يحتاج هذا الفريق إلى تدريب ؟
- متى يجب أن يشمل التحليل والتوصيف كل الوظائف في المنظمة ؟
- ما هي أهم الأساليب التي تستخدم في تحليل الوظائف ؟ وما هو الأسلوب المفضل منها ؟
- هل صحيح أنه يفضل أن تتم عملية تحليل وتوصيف الوظائف بكل سرية لضمان نجاحها ؟
- أذكر المكونات الرئيسية الواجب توفرها في بطاقة الوصف الوظيفي مع الشرح ؟
- ارسم نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي لمدير الموارد البشرية في المنظمة ؟
- إن تحليل بعض الوظائف يكون بالغ الصعوبة، ما هي العوامل التي قد تسبب ذلك ؟
- اشرح كيف يمكن لتسطيح الهيكل التنظيمي أن يكون تحدياً في وجه عملية تحليل وتوصيف الوظائف ؟
- هل فعلاً اعتماد المنظمة فرق العمل ذاتية الإدارة يسهل عملية تحليل وتوصيف الوظائف ؟
- اشرح لماذا تعد عملية تحليل وتوصيف الوظائف أثناء مرحلة إعادة هندسة الأعمال بالغة الصعوبة ؟

الفصل الثالث:

تخطيط الموارد البشرية

- 1- مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.
- 2- مراحل وأساليب تخطيط الموارد البشرية.
- 3- التحديات ومقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية.

من خلال هذا الفصل سوف نبحث في مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميتها في المنظمة، وكذلك مراحل وأساليب تخطيط الموارد البشرية، وأخيرا التحديات ومقومات النجاح لهذه العملية المهمة.

أولا: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لأن التخطيط يمكن أن يكون على المدى البعيد وهذا هو جوهر الجانب الإستراتيجي، وقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم تخطيط الموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:

- هو عملية مستقبلية لا بد أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمنظمة، بمعنى أن هذه العملية ليست منفصلة عن عمليات تخطيط باقي الموارد الأخرى في المنظمة، كما أن التخطيط يعتمد أولا وقبل كل شيء على وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق تخطيط مواردها المختلفة ومنها الموارد البشرية.¹

- هو الإجراء الذي تضمن الإدارة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين المناسبين، الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة.²

- هي جملة من الإجراءات الاستباقية الممنهجة التي يؤديها المختص في إدارة الموارد البشرية من أجل معرفة ما سوف تكون عليه خريطة العمالة من فائض أو عجز إن كمياً أو كيفاً في مدة مُعرَّفة، ومن ثمة اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.³

- هو عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية.⁴

- هو عملية التخطيط لضمان حضور العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإنه التخطيط لضمان التوافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة، وأساسا فإن كل المنظمات تقوم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية سواء بصورة رسمية أو غير رسمية، وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية.⁵

- هو وسيلة تخمين الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها، كما يعرف على أنه تلك العملية التي تحد من الارتياح المؤدي إلى ضياع الطاقات البشرية لدى المنظمة، حيث تتم هذه العملية على صنفين؛ الصنف الأول كيفي، ويقصد به تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات المطلوبة، أما الصنف الثاني فهو كمي، حيث يتم تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وذلك بتحديد الأعداد المطلوبة.⁶

¹ نضرة ميالط، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة برج بوعريش، الجزائر)، 2019-2020، ص 83.

² رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، (كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان)، 2012، ص 28.

³ نبيلة ناني، مرجع سابق، ص 12-13.

⁴ نثير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة المجتمع العربي، عمان)، 2011، ص 116.

⁵ بتصرف: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، (الدار الجامعية، القاهرة)، 2003، ص 71.

⁶ Dimitry WEISS, Les Ressources humaines, (Edition d'organisation, Paris), 1999, p673.

- هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية والتي فيها تتفاعل مع المجتمع الداخلي (المنظمة) والمجتمع الخارجي (الجمهور)، وهو عبارة عن قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل، والتعامل مع المستجدات، ووضع تصور للبدائل والاحتياجات. فالتخطيط هو تلك العملية التي يتم من خلالها توفير الموارد البشرية بالموصفات المطلوبة آنياً ومستقبلاً وبما يتفق واحتياجات العمل بالكلفة الأقل، معتمدة على الرقابة والتقييم.⁷
- هي عملية مستقبلية لا بد لها من أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمنظمة، أي أن هذه العملية يجب أن تكون مرتبطة بالوظائف الأخرى، وأن تضمن المنظمة التنسيق الكامل بينها، ومنه يمكن إظهار ملامح هذه العملية في النقاط التالية:⁸
- ارتباط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل.
- تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية اعتماداً كاملاً على رسالة المنظمة، أهدافها وإستراتيجياتها.
- تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية وما هو متوفر منها.
- إعداد البدائل الإستراتيجية لمواجهة أي فائض أو عجز من الموارد البشرية.
- عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مستمرة باستمرار التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
- من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تخطيط الموارد البشرية:
- هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية تقوم من خلالها بعملية التنبؤ خلال فترة معينة بعدد ونوعية الموارد البشرية الذين تحتاجهم المنظمة، وأن تتخذ كل الإجراءات الاستباقية اللازمة وتتعامل مع المستجدات لضمان تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في المكان والوقت المناسبين لتأمين تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لذلك هي عملية يجب أن تكون منسجمة مع التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

- 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:** تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل الاستقطاب والتوظيف والتدريب... الخ، لأن التخطيط الدقيق للاحتياجات من الموارد البشرية يجب أن يسبق كل تلك الوظائف، وعملية التخطيط للموارد البشرية تتطلب مشاركة كل المديرين التنفيذيين لأنها عملية تتجاوز إدارة الموارد البشرية منفردة وتلمس الجانب الإستراتيجي للمنظمة، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:
- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية: عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
 - توفير الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب: حيث يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب سواء من داخل المنظمة أو خارجها، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
 - تحقيق التوازن بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة: بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

⁷ عائشة حديدي، مرجع سابق، ص 30.

⁸ صونية بتغة، مرجع سابق، ص ص 36-37.

- يشكل القاعدة الأساسية لنجاح وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى: حيث يعتبر أساس لخطط وسياسات الوظائف الأخرى مثل الاختيار والتدريب والتحفيز ... الخ.
- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة: وهذا يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم عن أعمالهم ومنظمتهم.
- هو الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى الوطني: وبصورة خاصة في المنظمات التابعة للقطاع العام أو في تلك المنظمات العاملة في النظام الاشتراكي.⁹
- يمنع حصول الارتباكات الفجائية في حركة الموارد البشرية: مثل اضطرابات العمل الناتجة عن الاستقالات أو القاعد أو النقل أو غيرها من الأسباب.
- يدعم خطط المنظمة في التوسع: سواء في حالة توجه المنظمة إلى زيادة الإنتاج أو التكبير في الحجم.
- يسهل عملية التخطيط للتطوير الوظيفي داخل المنظمة: من خلال تأمين التسهيلات والفرص اللازمة للتعليم والتدريب التي يحتاجها الأفراد من أجل الترقية في مساراتهم المهنية.¹⁰
- يساعد في تحسين استخدام المورد البشري: من خلال التخطيط لاستخدامه بأفضل شكل ممكن بالشكل الذي يحقق إنتاجية أفضل وتكاليف أقل.
- يساعد في التخطيط للمستقبل: من خلال التحديد الدقيق للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
- يساعد في توضيح نقاط القوة والضعف للموارد البشرية: مما يساعد في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.¹¹
- تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة والمتحفزة: وذلك من خلال إعطاء فرصة كبيرة للعاملين لتخطيط مستقبلهم الوظيفي بشكل مناسب، لضمان وصولهم إلى الوظائف التي هم يرغبون فيها بناء على تخطيط الموارد البشرية، مما ينعكس على درجة رضا عالية لديهم مستقبلا.
- ضمان نظام عادل للاختيار والتعيين لتجنب المساءلة من الجهات الحكومية: تسعى الحكومات إلى توفير نظام عادل للاختيار والتعيين بما يضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة والراغبة، ومن هذا المنطلق فإن تخطيط الموارد البشرية تضمن إلى حد كبير تحديد الاحتياجات بشكل دقيق مما يساعد المنظمة على مواجهة ما قد يوجه إليها من تساؤلات قانونية في مجال اختيار وتعيين العاملين.¹²
- دعم مستويات الرضا الوظيفي وتجنب العمالة الضغوط النفسية: لأن سوء التخطيط للموارد البشرية له انعكاس سلبي على نفسية العاملين، فمظاهر العجز أو الفائض في اليد العاملة يؤثر على مستويات الرضا الوظيفي، فالعجز في اليد العاملة سينتج عنه بيئة عمل ترتفع فيها ضغوط العمل وتؤثر سلبا على نفسية العمال وقدراتهم البدنية مما يدفعهم إلى سلوكيات

⁹ بتصرف: عائشة حديدي، مرجع سابق، ص 31-32.

¹⁰ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، مرجع سابق، ص 28-29.

¹¹ بتصرف: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، (عالم الكتاب الحديث، عمان)، 2009، ص 60-61.

¹² بتصرف: سامية عزيز، جميلة بن زاف، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 9، العدد 1، 2021، ص 24.

خاططة وغير أخلاقية في كثير من الحالات (الغش، العصيان، الغياب ... الخ)، أما في حالة وجود فائض في اليد العاملة، فسيؤدي إلى بطلانة مقنعة أي انخفاض في ضغوط العمل وخمول للعالمين، مما ينتج عنه احباط نفسي وفقدان لذة العمل وارتفاع الصراعات التنظيمية.¹³

- يساهم في خلق التوازن الوظيفي داخل الأقسام المختلفة: ويكون ذلك من خلال التخطيط لضمان تناسب حجم العمل مع الأعباء في مختلف الأقسام.

- يساعد في معرفة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: مما يساعد في التخطيط الجيد للتعامل مع مختلف التغيرات وتجاوزها بسلام.¹⁴

- دعم التخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة: يشكل تخطيط الموارد البشرية جزءاً أساسياً من التخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة، ومن ثم فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي وتقليل قيمته لمستقبل المنظمة.¹⁵

ثانياً: مراحل وأساليب تخطيط الموارد البشرية:

1- مراحل تخطيط الموارد البشرية: هناك تباين في تسمية المراحل التي أدرجها الباحثون كمراحل لتخطيط الموارد البشرية، لذلك سوف نعتد المراحل التالية:¹⁶

أ- مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: تشمل هذه المرحلة تحليلاً مفصلاً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك كما يلي:

- تحليل البيئة الداخلية: ويكون ذلك من خلال تحليل المتغيرات التالية:

- الأهداف الإستراتيجية: تعتبر أهداف المنظمة الحجر الأساس في تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية، وتحدد المنظمة هذه الأهداف من خلال تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) والذي يعتبر أشهر نماذج التحليل الإستراتيجي، فتحليل البيئة الخارجية يحدد الفرص والتهديدات، أما تحليل البيئة الداخلية فيحدد نقاط القوة والضعف. فإذا اكتشفت المنظمة وجود فرص ونقاط قوة تتمتع بها، تكون إستراتيجيتها في هذه الحالة هي النمو، مما يعني الزيادة في الإنتاج والتوسع، وهذا سيؤثر على عدد ونوعية الأفراد المطلوبين للعمل بالمنظمة، أما إذا توصلت إلى وجود تهديدات ونقاط ضعف، تكون إستراتيجيتها في هذه الحالة هي الانكماش، أي تخفيض الإنتاج والتوسع، مما يلزمها بتخفيض مواردها البشرية، أما إذا اكتشفت المنظمة أنها على نفس الحالة السابقة، تكون إستراتيجيتها هي الاستقرار، وبالتالي تحافظ على حجم ونوعية مواردها البشرية.

¹³ بتصرف: سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2003، ص 57.

¹⁴ بتصرف: عاكف لطفي الحصانة، بسام محمد أبو خيضر، محمد نايف العاصرة، إدارة الموارد البشرية، (جامعة البلقاء التطبيقية، عمان)، 2017، ص ص 61-60.

¹⁵ أحمد تي، مرجع سابق، ص 8.

¹⁶ بتصرف: سعيد حجال، مرجع سابق، ص ص 47-50.

- التغير في قوة العمل: يشير التغير في قوة العمل إلى العرض والطلب الداخلي للموارد البشرية، ينشأ هذا التغير بسبب عدة متغيرات مثل: الاستقالات، الوفاة، التقاعد، الإجازات الطويلة، إنهاء الخدمة، النقل الوظيفي، التوظيف الزائد، سياسة الانكماش الاقتصادي، الاندماج مع منظمة أخرى ... الخ، حيث يؤثر هذا على حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة في الأقسام أو المنظمة ككل.
- التغير في الهيكل التنظيمي: قد تدخل المنظمة تعديلات على هيكلها التنظيمي، كأن يتم دمج بعض الوظائف مع بعض، أو إلغاء أو إنشاء وظائف جديدة، مما يترتب عليه تغييرات في احتياجات المنظمة من الموارد البشرية زيادة أو نقصاناً.

- تحليل البيئة الخارجية: يتم القيام بتحليل متغيرات البيئة الخارجية كما يلي:

- المتغيرات الاقتصادية: تشمل إستراتيجيات التنمية الاقتصادية للدولة والتغير في الأسعار وسياسات التقشف والتضخم والبطالة ... الخ، والتي تؤثر إما بالزيادة أو النقصان في الطلب على الموارد البشرية، مثلاً: ارتفاع مستوى البطالة يشير إلى وجود فائض في سوق العمل، مما يعني توفر فرص أكبر لاختيار أفضل الموظفين، ويشير دعم الدولة للقطاع الذي تنشط فيه المنظمة إلى ازدهار هذا القطاع، مما يعني زيادة الطلب على الموارد البشرية كما ونوعاً.
- المتغيرات التشريعية: تشمل كل القوانين المتعلقة بمجال عمل المنظمة، وقوانين العمل والحفاظ على البيئة. تؤثر هذه التشريعات على المنظمة من حيث الأرباح والضرائب والإعفاءات الممنوحة لها، والحد الأدنى للأجور وساعات وظروف العمل، وحتى على مؤهلات الموارد البشرية وشروط توظيفهم، على سبيل المثال: اعتماد قانون يمنع سير سيارات الوقود ويشجع السيارات الكهربائية سيؤثر على منظمات صناعة السيارات من حيث مؤهلات الموارد البشرية لإنتاج السيارات الكهربائية والتخلي عن سيارات الوقود.
- المتغيرات التكنولوجية: يقصد بها التطور التكنولوجي المستخدم في عمليات المنظمة، يؤثر هذا التغير في حجم ونوع الموارد البشرية المطلوبة، وكذلك في برامج التدريب والتطوير التي تحتاجها الموارد البشرية، ومن المسلم به أنه كلما أُستُخدمت تكنولوجيا متطورة أدى ذلك إلى تقليص عدد الموظفين وزيادة في مؤهلاتهم وخبراتهم.
- المتغيرات الاجتماعية: المتغيرات الاجتماعية مثل: مستويات التعليم، التوزيع الديمغرافي، النظرة إلى عمل المرأة، السن، الجنس ... الخ، كلها تنعكس على حجم ونوع الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، وهذا يؤثر على طلب الموارد البشرية في المنظمة، مثلاً: ارتفاع مستوى التعليم سينعكس على مستويات الأجور، وعلى نوع الموارد البشرية المتاحة من ناحية أخرى.

ب- مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية: في هذه المرحلة يتم التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا في مختلف المستويات والتخصصات، من خلال حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة خلال الفترة التي يغطيها التخطيط بناء على تحليل بيئة المنظمة، ثم تقدير حجم ونوعية الموارد اللازمة لأداء هذه الأعمال، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج تحليل بيئة المنظمة باستخدام عدة أساليب كمية ونوعية لتقدير حجم ونوعية الموارد البشرية.

ج- مرحلة التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية: يتم التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية بكل تخصص في كل من سوق العمل الداخلي والخارجي، بهدف تقدير العجز أو الفائض في الموارد البشرية، ومعرفة حالة كل تخصص من حيث الندرة والوفرة، وهذا تمهيدا لاختيار الإستراتيجية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة، وتتم هذه العملية باستخدام عدة أساليب، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج تحليل بيئة المنظمة.

غالبا ما يتم تحليل عرض سوق العمل الداخلي من خلال تحديد عدد الموظفين الموجودين حاليا، وعدد الموظفين اللذين سيستمرون في كل وظيفة، وعدد الموظفين الذين سينقلون إلى وظائف أخرى، وعدد الموظفين اللذين سيتركون المنظمة. ويتم معرفة وضعية عرض سوق العمل الداخلي من خلال المعادلة التالية:

سوق العمل الداخلي = (القوى العاملة الموجودة حاليا) + (الزيادة المتوقعة في العرض) - (النقص المتوقع في العرض).

أما تحليل عرض سوق العمل الخارجي فيتم من خلال تحليل أوضاع سوق العمل المحلي وأوضاع سوق المهن المحلية.

د- مرحلة التخطيط لتحقيق التوازن بين الاحتياجات والمعروض: تقوم المنظمة بمقارنة بين تقديرات الموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا وبين الموارد البشرية المعروضة كما ونوعا خلال الفترة التي يغطيها التخطيط، هذه المقارنة تؤدي إلى ثلاثة نتائج هي: وجود فائض في الموارد البشرية، وجود عجز في الموارد البشرية، وجود حالة توازن في الاحتياجات من الموارد البشرية. كل نتيجة من النتائج السابقة تعالجها المنظمة بإستراتيجية معينة حسب حالة سوق العمل من وفرة أو ندرة في التخصص المطلوب، وتفصيل ذلك كما يلي:

- حالة وجود فائض في الموارد البشرية: هذه الحالة تشمل التفصيل التالي:

- سوق العمل يتميز بالندرة: في هذه الحالة تقوم المنظمة بما يلي: إعادة تدريب الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة وإلحاقهم بوظائف أخرى، الإبقاء عليهم في وظائفهم الحالية مع تحميلهم بأعباء وظيفة أخرى، الإبقاء عليهم وتحمل تكاليفهم لاستخدامهم عند الحاجة... الخ.
- سوق العمل يتميز بالوفرة: في هذه الحالة تقوم المنظمة بما يلي: تسريح الموارد البشرية الزائدة مع تعويضهم ماليا وفقا للقوانين، ترك عوامل ترك الوظيفي تأخذ مجراها الطبيعي، تشجيع التقاعد المسبق للموظفين، استخدام الموارد البشرية المؤقتة غير المكلفة في بعض الوظائف الموسمية، تحويل بعض الموظفين إلى منظمات أخرى تعاني عجزا في الموارد البشرية... الخ.

- حالة وجود عجز في الموارد البشرية: هذه الحالة تشمل التفصيل التالي:

- سوق العمل يتميز بالندرة: في هذه الحالة تقوم المنظمة بما يلي: تنشيط عمليات استقطاب الأفراد، اللجوء إلى مصادر جديدة للاستقطاب، التسهيل في معايير الاختيار والتعيين، رفع مستويات الأجور والتعويضات، تكثيف التدريب وتطوير مهارات الموارد البشرية الحالية، تنويع العمل وزيادة الاختصاصات والمسؤوليات للموظفين، إطالة سن التقاعد والعمل بالساعات الإضافية، زيادة إنتاجية الموظفين بالتدريب وأنظمة جديدة لأداء الوظائف، استخدام التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج ... الخ.

- سوق العمل يتميز بالوفرة: في هذه الحالة تقوم المنظمة بما يلي: التشديد في معايير الاختيار ... الخ.

- حالة وجود توازن بين الاحتياجات والمعروض الموارد البشرية: هذه الحالة المنظمة لا تقوم بأي إجراءات وتواصل عملها بالإستراتيجيات المعمول بها سابقا.

هـ- مرحلة تنفيذ الخطة وتقييمها: في هذه المرحلة يتم متابعة تنفيذ خطة معالجة حالة عدم التوازن التي اختارتها المنظمة، حيث تتأكد من حسن سيرها، واكتشاف الأخطاء أثناء التنفيذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لها ومعالجتها، وعلاج المشاكل التي تواجهها. وبما أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مستمرة تتعرض لحدوث تغيرات كثيرة، فلا بد من مراجعة دورية للخطة وتقييم مستمر لضمان كفاءتها، وإجراء التعديلات الضرورية للمواءمة والتكيف مع الظروف الحالية، ولذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات العملية للتأكد من إجراء التعديلات اللازمة لبعض أجزاء الخطة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف المنظمة في ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة.

2- أساليب تخطيط الموارد البشرية: يمكن تقسيم أساليب تخطيط الموارد البشرية بشكل عام إلى أساليب وصفية وأخرى كمية وذلك كما يلي:

أ- الأساليب الوصفية: تعتبر هذه الأساليب الأقل تعقيدا والأكثر استخداما في الحياة العملية، وهي تعتمد على الخبرات والتقدير الشخصي للمخطط في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال الفترات المستقبلية، كما أن هذه الأساليب تستخدم كثيرا في المنظمات الجديدة التي لا يتوافر لديها البيانات اللازمة لعملية التنبؤ، وفيما يلي أهم هذه الأساليب باختصار:¹⁷

- أسلوب العصف الذهني: تقوم عملية العصف الذهني على أساس الرغبة في توليد الكثير من الحلول المبتكرة جماعيا، ويفيد هذا الأسلوب في حالة وجود مشكلات طارئة تستدعي التخطيط السريع لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- أسلوب دلفي: يستخدم هذا الأسلوب في الحالات المعقدة وغير المؤكدة وغالبا ما يتم استخدامه في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية في الأجل الطويل، ويكون وفق الخطوات التالية: تحديد أهداف التخطيط وتحديد إمكانيات المنظمة، تحديد مجموعة الخبراء وشرح العملية لهم بالتفصيل، يقوم كل منهم بشكل منفصل بتحديد احتياجات المنظمة كما ونوعا، يقوم المنسق بتجميع تقارير الخبراء وتحليلها وتلخيصها وإرسال الملخصات إلى كل الخبراء، يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء بناء على الملخصات، ثم تكرر آخر خطوتين حتى يتم التوصل إلى تقدير يجمع عليه جميع الخبراء.

¹⁷ بتصرف: سعيد حجال، مرجع سابق، ص 53-54.

- أسلوب تقدير المشرفين: يعتبر من أقدم الأساليب، وهو يعتمد على تقدير مدير الإدارة بناء على خبراته السابقة، ويعتبر هذا الأسلوب مفيداً في حالة التخطيط قصير الأجل وفي حالة عدم توافر البيانات، ومن أبرز عيوبه طول الوقت الذي يقضيه المشرف في عملية التقدير وعدم التقدير السليم في بعض الأحيان.

- أسلوب احتياجات الإدارة: على عكس أسلوب تقدير المشرفين، فإن هذا الأسلوب يبدأ من أسفل المنظمة إلى أعلاها، حيث تقوم الإدارات المختلفة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية ثم ترفعها إلى الإدارة العليا التي بدورها تقوم بتجميع احتياجات الإدارات المختلفة من الموارد البشرية ووضعها في شكل احتياج كلي للمنظمة.

ب- الأساليب الكمية: تعتبر هذه الأساليب معقدة لأنها تعتمد على المعادلات الرياضية والطرق الإحصائية، إلا أن نتائجها تعتبر أكثر دقة، وفيما يلي أهم هذه الأساليب باختصار:¹⁸

- أسلوب تحليل عبء العمل: يعتبر من أبسط الأساليب الكمية، وهو يعتمد على التحديد الدقيق لحجم المبيعات المستقبلية، ثم توقع حجم الإنتاج بدقة في تلك الفترة، وبالتالي يمكن تحديد حجم العمل (عبء العمل)، ومن ثم تحديد عدد ونوع الموظفين اللازمين لإنجاز ذلك العمل ومقارنته بعدد الموظفين الموجودين بالتخصصات المطلوبة، وبهذا يتم تحديد الموارد البشرية المطلوبة.

- أسلوب تحليل السلاسل الزمنية: يعتمد هذا الأسلوب على دراسة تطور أعداد القوى العاملة خلال السنوات الماضية للتنبؤ بالأعداد المطلوبة في المستقبل، تتميز هذه الطريقة بالبساطة وإمكانية التنبؤ لآجال زمنية طويلة، بينما يعاب عليها أنها تفترض أن المستقبل هو دوماً امتداد للماضي، وتركز على متغير واحد فقط هو الزمن وعلاقته بتطور عدد الموارد البشرية وتهمل المتغيرات الأخرى.

- أسلوب معامل الانحدار البسيط: من خلال هذا الأسلوب يتم تحديد أحد المتغيرات المستقلة التي يتوقع وجود علاقة ارتباط بينها وبين عدد الموارد البشرية، ثم يحسب معامل الارتباط بين المتغير المستقل المختار وبين عدد الموارد البشرية خلال السنوات السابقة، فإذا تبين وجود علاقة ارتباط قوية سواء كانت عكسية أو طردية بين المتغير المستقل وبين عدد الموارد البشرية، فإنه يمكن استخدام هذا المتغير المستقل في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية خلال فترة زمنية مقبلة باستخدام طريقة المربعات الصغرى.

- أسلوب سلسلة ماركوف: تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات التي تحصل على فئة معينة من الموظفين في وقت معين في مهنة أو وظيفة أو قسم معين، ومقارنتها مع التغيرات التي حصلت على هذه الفئة نفسها والمهنة ذاتها في وقت آخر، وبعبارة أخرى فإنها تقوم على دراسة حركة انتقال عدد من الموظفين من قسم إلى آخر أو من مهنة إلى أخرى أو من منظمة إلى أخرى أثناء السنوات الماضية، واعتماد ذلك أساساً للتنبؤ باتجاه التغيير من حالة إلى أخرى في السنوات القادمة.

- أسلوب اتجاهات الأداء: يقوم هذا الأسلوب على أساس معرفة نسبة مساهمة الفرد في المخرجات (وحدة أو معاملة واحدة) خلال وحدة الزمن، ثم ضرب هذه النسبة في حجم المخرجات المستهدفة لفترة زمنية مستقبلية، نحصل على حجم الموارد البشرية المطلوبة لهذه الفترة، مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى التكنولوجي الذي ترغب المنظمة في استخدامه لأداء عملياتها المتنوعة في المستقبل.

¹⁸ بتصرف: سعيد حجال، مرجع سابق، ص 54-59.

ثالثا: التحديات ومقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية:

1- تحديات تخطيط الموارد البشرية: هناك العديد من التحديات والمشاكل التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية أثناء

القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية، وفيما يلي أهم التحديات:

- عدم توفر المعلومات الضرورية: إن عدم توفر البيانات المفصلة والشاملة والحديثة والدقيقة والصحيحة، والتي تعتبر لازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية يعد أهم التحديات التي قد تواجه عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية.

- عدم وجود الفريق المؤهل للقيام بالتخطيط: قد يكون نقص المتخصصين في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة القادرين على إنجاز هذه العملية بالمستوى المطلوب أحد التحديات المهمة.

- صعوبة وصف بعض الوظائف وتحديد معايير الأداء فيها: إن صعوبة وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف أو أساليب وأبعاد محددة لقياس أدائها قد تكون من بين التحديات.

- التشريعات الحكومية التي تحمي حقوق العاملين: إن صعوبة التوفيق بين مصالح المنظمة وقوانين العمل الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، خاصة في حالة ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة تجربة الموظفين الجدد قبل تعيينهم، فيصعب التنبؤ بمستوى أداء هذه الفئة مستقبلا.

- ارتفاع معدل دوران الموارد البشرية في بعض الأنشطة المحددة: مما يؤدي إلى صعوبة التغطية السريعة لها من خلال الإحلال المؤقت للموظفين.

- صعوبة التنسيق والتكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية: قد تظهر صعوبة في التنسيق بين وظيفة التخطيط للموارد البشرية وبين أنشطة الموارد البشرية الأخرى مثل التوظيف والتدريب والنقل الوظيفي والترقية والأجور... الخ بسبب مشاكل في التواصل أو غيرها من الأسباب.

- عدم وضوح أهداف المنظمة: تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها، لذلك من الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

- الصعوبات المالية للمنظمة: يؤثر الوضع المالي للمنظمة على العديد من الأنشطة الأخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك يؤثر على برامج التدريب والحوافز... الخ.¹⁹

- كثرة التغيرات التنظيمية: تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من الأمور التي تؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية.

- الفصل بين التخطيط والتنفيذ: حيث يتهرب بعض المسؤولين من تنفيذ الخطة بإدعاء كونها مسؤولية الأجهزة الإدارية.

20

¹⁹ بتصرف: سعيد حجال، مرجع سابق، ص 63.

²⁰ محمد بن عدة، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية، (مطبوعة جامعية، جامعة معسكر، الجزائر)، 2020-2021، ص 17.

- 2- مقومات نجاح تخطيط الموارد البشرية:** هناك بعض المقومات التي يعتمد عليها نجاح عملية التخطيط للموارد البشرية والتي يمكن تلخيص أهمها في العناصر التالية:
- توافق التخطيط مع إستراتيجية المنظمة: أي أن تكون عملية تخطيط الموارد البشرية متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ورؤيتها.
 - شمولية عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة لفترات التخطيط: بحيث تغطي احتياجات المنظمة في خططها الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى.
 - التحليل الجيد للعوامل البيئية الداخلية والخارجية: أي أن تكون عملية التخطيط قد تضمنت دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية، مع معرفة مدى تأثيرها المباشر وغير المباشر على حجم ونوع الموارد البشرية في المنظمة.²¹
 - وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية لمختلف إدارات المنظمة وكذلك وضوح السياسات المالية والإنتاجية والتكنولوجية المستقبلية للمنظمة.
 - وجود وصف وظيفي دقيق لمختلف الوظائف في المنظمة.²²
 - من أهم المؤشرات التي تدل على نجاح إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية هو ما يلي:
 - قلة أو انعدام نسبة دوران العمل للموظفين.
 - سير العمل والمهام في المنظمة بشكل جيد دون تعطل أو تأخر أو شكوى من العملاء.
 - ألا تسجل المنظمة أي فائض أو عجز في الحاجة للموظفين لا كمياً ولا نوعياً.

رابعا: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتخطيط الموارد البشرية؟
- تكلم عن أهمية تخطيط الموارد البشرية؟
- تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدد من المراحل، أذكرها مع الشرح؟
- هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدم في عملية تخطيط الموارد البشرية، أذكرها مع شرح بسيط؟
- قد تواجه وظيفة تخطيط الموارد البشرية العديد من الصعوبات والتحديات، أذكر أهمها؟
- هناك العديد من المقومات التي تساهم في نجاح وظيفة تخطيط الموارد البشرية، أذكرها؟
- لماذا يعد تخطيط الموارد البشرية نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- لماذا عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب مشاركة كل المديرين التنفيذيين؟
- كيف يمكن لتخطيط الموارد البشرية الفعال أن يدعم مستويات الرضا الوظيفي للعاملين ويجنبهم الضغوط النفسية؟
- حلل وناقش حالات عدم التوازن بين مخزون الموارد البشرية لدى المنظمة وبين احتياجاتها؟
- أذكر أهم المؤشرات التي تدل على نجاح إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط؟

²¹ بتصرف: سعيد حجال، مرجع سابق، ص 62.

²² بتصرف: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت)، 1997، ص 71.

الفصل الرابع:

توظيف الموارد البشرية

- 1- مفهوم توظيف الموارد البشرية.
- 2- أهمية توظيف الموارد البشرية.
- 3- مراحل توظيف الموارد البشرية.

من خلال هذا الفصل سوف ندرس مفهوم توظيف الموارد البشرية وأهميتها في المنظمة، وكذلك مراحل توظيف الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم توظيف الموارد البشرية:

يعد التوظيف أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه العملية التي يتم فيها تزويد المنظمة بالموارد البشرية بالعدد والكفاءة المطلوبة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وعملية التوظيف تشتمل على عدد من المراحل التي قد يذهب بعض الباحثين إلى التفصيل الشديد فيها، والبعض الآخر يحاول اختزالها في أقل عدد ممكن من المراحل، من خلال محاضرتنا هذه سوف نعتمد التطرق لمفهوم التوظيف من خلال اعتماد أن لديه ثلاث مراحل أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وذلك باعتبار أن هذه المراحل الأساسية هي الأكثر اعتماداً في تناول موضوع التوظيف، وقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم توظيف الموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:

- هي عملية تبدأ بالبحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمنظمة، وترغيبها في البقاء فيها.¹

- هي العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها، وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وحثهم أو ترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه لضمان توافر عناصر التعاون وروح الجماعة.²

- هي مجموعة من الأنشطة والعمليات تستهدف توفير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة بالنوعيات والأعداد المطلوبة، وتمتد أبعادها لتشمل استقطاب المرشحين واختيار أفضلهم وتعيينهم في الوظائف التي تتوافر شروط شغلها.³

- هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه، وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين.⁴

- هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.⁵

- هو تعيين المترشحين في الأماكن الشاغرة، مع مراعاة المميزات المطلوبة في المترشحين من خبرة ومهارات جسدية وعقلية وثقافية.⁶

¹ Jean GUYOT, Le recrutement méthodique du personnel, (Edition Entreprise Moderne, Paris), 1983, p17.

² أحمد تي، مرجع سابق، ص 10.

³ سعيد حجال، مرجع سابق، ص 64.

⁴ خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة ورقلة، الجزائر)، 2016-2017، ص 33.

⁵ سمية بعزي، لطفي حصوري، واقع عملية التوظيف في المؤسسات الصحية العمومية، مجلة الزواجر - جامعة باتنة (الجزائر): المجلد 2، العدد 2، 2018، ص 166.

⁶ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة)، 2005، ص 205.

- هو الدخول التعاقدى لفرد أو العديد من الأفراد في منظمة معينة، ومن بين هذه الشروط العمل في حاجات المنظمة، من الموظفين، وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية، مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة.⁷

- هو سلسلة النشاطات أو العمليات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة لإشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية ولتقديم الخدمات اللازمة.

- يعتبر التوظيف من أهم العمليات الإدارية، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على نوعية العاملين فيها، أما الهدف الأساسي للتوظيف فهو اختيار الشخص المناسب ووضع في الوظيفة المناسبة، ولهذا يجب الاهتمام بالشخص المتقدم للوظيفة من حيث مؤهلاته وشخصيته، وتتم عملية اختيار الموظفين لإعطاء فرص متساوية للمتقدمين للوظائف.⁸ من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم توظيف الموارد البشرية:

هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم من خلالها باستخدام مختلف الطرق والأدوات من أجل استقطاب، اختيار، وتوظيف الأفراد بالأعداد والكفاءات المناسبة وفي الوقت المناسب لتلبية احتياجات المنظمة من المورد البشري لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ثانيا: أهمية توظيف الموارد البشرية:

في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق، أصبحت عملية توظيف الموارد البشرية المناسبة من أهم العمليات التي تساهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، بالرجوع إلى المصادر فإننا نجد غموض في ذكر أهمية التوظيف على شكل عناصر واضحة، لذلك نقترح النقاط التالية التي توضح مدى أهمية عملية توظيف الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة:

- **تلبية احتياجات المنظمة:** الهدف الأساسي لعملية توظيف الموارد البشرية هو تلبية احتياجات المنظمة كما ونوعا من الموارد البشرية، أي الحصول على أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة، وذلك من خلال تقييم الكفاءات والمهارات والقدرات اللازمة لكل وظيفة، وجذب واختيار أفضل المرشحين الذين يتمتعون بهذه المهارات والقدرات، لذلك فإن التوظيف هو فرصة للحصول على موارد بشرية تكون إضافة للمنظمة.

- **تثمين تطور العلم والمهارات:** العالم اليوم يشهد تطورات كبيرة في نظم التعليم وفي مستوى المهارات التي يمكن أن يتحلى بها المورد البشري، لذلك يعد التوظيف هو بوابة المنظمة لتحديث موارد ها البشرية بأحدث المعارف والمهارات التي يتحلى بها الموظفون الجدد.

- **الاستفادة من طاقة الموظفين الجدد:** غالبا يتميز الموظفون الجدد بدرجة عالية من الحماس والطاقة والرغبة في تجاوز مستوى الأداء المطلوب، وذلك ما قد ينعكس إيجابا على أداء بقية الموظفين الذين قد يتأثرون إيجابا بدرجة التحفيز والحماس ومستوى الأداء لدى الموظفين الجدد.

⁷ سعيد بن يمينة، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر - الجزائر)، 2007-2008، ص 62.

⁸ مصطفى عليان ربحي، العمليات الإدارية، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان)، 2010، ص 131.

- **خفض قيمة التكاليف:** تسعى المنظمة عادة إلى خفض تكاليفها، وذلك من خلال تقليل النفقات دون المساس بجودة المنتجات والخدمات، لذلك يمكن أن يساعد توظيف الموارد البشرية الفعال في خفض التكاليف، وذلك من خلال تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة رضاهم، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وأيضاً في تقليل التكاليف التي قد تتحملها المنظمة نتيجة القرارات الخطأ التي قد يتخذها الموظف الذي تم توظيفه بشكل خاطئ.
- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** تسعى كل منظمة إلى تحقيق أهداف استراتيجية معينة، مثل زيادة المبيعات، أو التوسع في الأسواق الجديدة، أو تطوير منتجات وخدمات جديدة... الخ، لذلك تلعب الموارد البشرية دوراً أساسياً في تحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال توفير القوى العاملة الماهرة والمؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- **تحسين مستوى الإنتاجية:** تحسين الإنتاجية هو أهداف كل المنظمات، وذلك من خلال زيادة المخرجات، لذلك يمكن أن يؤدي توظيف الموارد البشرية بشكل فعال إلى تحسين الإنتاجية، وذلك من خلال ضمان اختيار المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم بحيث تكون النتيجة هي تحسن في مستوى الإنتاجية.
- **تعزيز الابتكار والتنافسية:** تعزيز مستوى الابتكار في المنظمة وزيادة مستوى تنافسيتها في السوق هو أحد الأهداف المهمة اليوم، وذلك من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات الحالية، لذلك يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز الابتكار ورفع مستوى قدراتها التنافسية، وذلك من خلال توظيف موظفين جدد لديهم القدرة على التفكير خارج الصندوق، وتوفير الموارد والدعم اللازمين للابتكار.
- **تحسين رضا العملاء:** تسعى كل منظمة إلى تحسين مستوى رضا العملاء لديها، وذلك من خلال تقديم خدمة عملاء عالية الجودة، لذلك يمكن أن يساهم توظيف الموارد البشرية الفعال في تحسين رضا العملاء، وذلك من خلال توفير خدمة عملاء عالية الجودة.

ثالثاً: مراحل توظيف الموارد البشرية:

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وسوف نفصل في كل مرحلة من المراحل السابقة من خلال ما سوف يأتي:

1- استقطاب الموارد البشرية:

أ- **مفهوم استقطاب الموارد البشرية:** هناك العديد من التعاريف حول مفهوم استقطاب الموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:

- هو مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.⁹
- هو عملية البحث عن والحصول على المرشحين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملائمة للوظائف الشاغرة في ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها.¹⁰

⁹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الاسكندرية)، 2004، ص 142.

¹⁰ كامل علي متولي عمران، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة)، 2001، ص 221.

- هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي أوضحتها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة، التي يتم من خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع.¹¹

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم استقطاب الموارد البشرية:

هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تقوم من خلالها باجذاب الموارد البشرية بالأعداد والنوعيات المناسبة وفي الوقت المناسب، سواء من سوق العمل الداخلي (داخل المنظمة) أو الخارجي (خارج المنظمة)، من أجل توفير فرصة لاختيار أفضل تلك الموارد البشرية لتلبية احتياجات المنظمة.

ب- مصادر استقطاب الموارد البشرية: أمام المنظمة مصادر مختلفة من أجل الحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، ويمكن تقسيم هذه المصادر بشكل أساسي إلى مصادر داخلية (من داخل المنظمة)، ومصادر خارجية (من خارج المنظمة) وتفصيل ذلك كما يلي:

- المصادر الداخلية للاستقطاب: يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة أو كان هناك احتياج لوظيفة جديدة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، ومن أهم المصادر الداخلية ما يلي: ¹²

- **ترقية الموظفين:** تقوم بعض المنظمات بإعداد خطط متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة العليا، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها لابد أن تركز عملية الاختيار على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

- **النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة، فقد يكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفين من الداخل، وخاصة الراغبين منهم بالعودة للعمل، وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة، وتحقق هذه الطريقة مزايا عدة للمنظمة، منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها، ومن عيوبها الحد من قدرة المنظمة على استقطاب كفاءات من خارج المنظمة.

¹¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2005، ص 273.

¹² محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، (دار المعتمد للنشر والتوزيع، عمان)، 2014، ص ص 129-130.

- **مخزون المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.
- **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة، حيث يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.
- **المعارف والأصدقاء:** عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بمعارفهم وأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة وإغرائهم بالالتحاق بالمنظمة.
- **المصادر الخارجية للاستقطاب:** تتمثل المصادر الخارجية للاستقطاب في سوق العمل المحلي والدولي، ويمكن أن يتم استقطاب الموارد البشرية إلى المنظمة من خلال العديد من المصادر الخارجية كما يلي:¹³
 - **الإعلان الخارجي:** هو أكثر طرق الاستقطاب شيوعاً واستخداماً، وهو يستلزم اختيار وسيلة الإعلان المناسبة والشكل المناسب للإعلان، حيث توجد عدة وسائل للإعلان منها: الصحف، المجلات، الراديو والتلفزيون، الملصقات الإعلانية... الخ، ويتوقف اختيار وسيلة الإعلان المناسبة على عدة عوامل منها: نوع الوظيفة، نوع العمالة... الخ، حيث يوضح الإعلان معلومات كافية عن المنظمة، متطلبات الوظيفة، مواصفات ومؤهلات الشخص الذي سوف يشغل الوظيفة... الخ.
 - **المدارس والجامعات:** يوجد بالعديد من المدارس والمعاهد والجامعات مكاتب للتواصل مع منظمات الأعمال لشغل الوظائف الشاغرة، حيث تقوم هذه المدارس والمعاهد والجامعات بتنفيذ برامج تعاون مع منظمات الأعمال التي تطلب توظيف بعض الأفراد، حيث يتم تزويد تلك المنظمات بالطلبة المتميزين للعمل جزء من الوقت بصفة مؤقتة، وتفيد هذه البرامج في إنتاج عمالة مؤهلة ومدربة يمكن التعاقد معها للعمل بصفة مستمرة بعد ذلك.
 - **النقابات العمالية:** تعتبر النقابات العمالية مصدراً لأنواع معينة من العمالة، ويتم التعاقد مع العاملين من خلال النقابة التي ينتمون إليها، وتقوم النقابات بعمل مفاوضات جماعية مع المنظمة للاتفاق على شروط وظروف العمل المختلفة، وتتعهد النقابات بتزويد العمالة المطلوبة في الوقت المحدد.
 - **مكاتب التوظيف:** تلعب مكاتب التوظيف دور الوسيط بين المنظمات وطالبي الوظائف مقابل الحصول على رسوم معينة، وتحصل على تلك الرسوم في معظم الأحوال من الجهة الطالبة وأحياناً من طلب الوظيفة أيضاً.
 - **الاستقطاب الإلكتروني:** أصبحت الانترنت اليوم وسيلة أساسية تستخدمها المنظمات في عملية الاستقطاب، سواء من خلال موقع المنظمة أو من خلال صفحاتها للتواصل الاجتماعي أو حتى من خلال الحسابات الرسمية للمكلفين بالاستقطاب والتوظيف في المنظمة.

¹³ بتصرف: مصطفى كامل وآخرون، مرجع سابق، ص ص 150-153.

- ج- خطوات استقطاب الموارد البشرية:** هناك تباين في ضبط خطوات عملية الاستقطاب وأحيانا يتم الخلط بينها وبين خطوات التوظيف بشكل عام، لذلك نقترح الخطوات التالية الخاصة بعملية الاستقطاب:
- ظهور حاجة لموارد بشرية إضافية: ويظهر ذلك من خلال تعبير أحد أقسام المنظمة عن وجود حاجة لديه لمزيد من الموارد البشرية للقيام بالمهام المطلوبة.
 - دراسة طرق تلبية الحاجة للموارد البشرية الإضافية: يتم دراسة الطرق الممكن اعتمادها من أجل تغطية نقص الموارد البشرية، مع محالة تجنب عملية التوظيف للموارد البشرية قدر الإمكان لتجنب زيادة تكاليف المنظمة.
 - تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية: عندما لا تجد المنظمة أي حل لتغطية حاجتها لموارد بشرية إلا التوظيف، فهنا تقوم بدراسة المصادر الداخلية والخارجية لاتخاذ قرار بخصوص أنسب المصادر التي سوف يتم الاعتماد عليها.
 - تحديد متطلبات الوظائف الشاغرة ومواصفات الموارد البشرية المطلوبة: في هذه الخطوة يتم ضبط متطلبات شغل الوظيفة ومواصفات الشخص الذي سوف يتم قبوله لشغل الوظيفة.
 - تحديد وسيلة الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة: يتم اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة بناء على طبيعة مصادر الاستقطاب التي سوف يتم الاعتماد عليها.
 - تنفيذ عملية الاستقطاب للموارد البشرية وتقييم مدى نجاحها: يتم تنفيذ عملية الاستقطاب فعليا ويتم تقييم مدى نجاح عملية الاستقطاب في توفير مترشحين بالعدد المناسب والكفاءات المطلوبة وفي الوقت المناسب، فإذا لم تنجح عملية الاستقطاب فيتم التعديل إلى حين تحقق الهدف.

2- اختيار الموارد البشرية:

- أ- مفهوم اختيار الموارد البشرية:** هناك العديد من التعاريف حول مفهوم اختيار الموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:
- هو مجموعة من الخطوات التي يتم بمقتضاها دراسة المترشحين لعمل ما للتأكد من مدى صلاحيتهم له تمهيدا لاتخاذ قرار قبولهم أو رفضهم.¹⁴
 - هو عملية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة، وتشتمل على أسس وقواعد علمية، وتسعى إلى إنتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم، للتعين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المتقدمين، حيث يتم الانتقاء في ضوء مواصفات وشروط محددة بشكل مسبق مطلوب توفرها في من يتم انتقائه. ويجري تحديد هذه المواصفات التي تدعى بمعايير الاختيار من خلال تحليل وتوصيف الوظائف.¹⁵

¹⁴ خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2005، ص 129.

¹⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 307.

- هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة، من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الوظائف، وهكذا ففي هذه المرحلة من مراحل التوظيف يتم تصفية المتقدمين من خلال عدد من الخطوات التي تهدف إلى فصل المرشحين الواعدين عن أولئك الذين يكون احتمال امتلاكهم للقدرات اللازمة للوفاء بمتطلبات التوظيف أقل من غيرهم من المتقدمين.¹⁶

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم اختيار الموارد البشرية:

هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تقوم من خلالها بانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار وفقاً للمعايير التي تطبقها المنظمة والتي يجب أن تشمل على مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المرشحين.

ب- معايير اختيار الموارد البشرية: هناك العديد من المعايير التي قد تعتمد عليها المنظمات في اختيار الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف الشاغرة لديها وذلك استجابة لمتطلبات تلك الوظائف، وتختلف طبيعة المعايير بناء على طبيعة الوظيفة، وفيما يلي أهم المعايير:

- **المستوى الأكاديمي:** لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد، وتخصص معين، يرتبطان بطبيعة القدرات الواجب توفرها لدى المتقدم لشغل الوظيفة المعنية، وغالباً ما يتم عن طريق التدريب تحويلها إلى مهارات أدائية في العمل.

- **اللياقة البدنية:** بعض الوظائف تتطلب مستويات راقية من اللياقة البدنية للمتقدم، مثل قوة الذراعين أو الطول أو مستوى التحمل، بحيث يتم إعطاء أهمية نسبية لتلك اللياقة وفق طبيعة العمل المزمع الترشح له.

- **السمات الشخصية:** وتقسيم إلى سمات داخلية مثل: الدافعية للعمل، الإلتزام الانفعالي، الصدق والوضوح والشفافية... الخ، أما السمات الخارجية فهي مثل: العناية بالمظهر الخارجي، التصرفات السليمة، التفاهم والتعاون والإبتسام، وبعض الوظائف تتطلب مستوى من الجمال والأناقة والتناسق والمظهر الحسن التي ينبغي أن يتحلى بها طالب الوظيفة.

- **التركيب الشخصية:** تحتاج بعض الوظائف إلى خطابات تركيبة للفرد المترشح من شخص أو جهة معينة (البعض يعبر عنها بالواسطة ويدعو إلى نبذها)، إلا أننا يمكن أن نعتبرها معياراً هاماً عندما تتم بناء على معرفة المُرَكَّبِي بقدرات ومؤهلات المُرَكَّبِي دون أن يكون هناك أهداف خاصة من وراء التركيبة.

- **الخبرة السابقة:** فالمعرفة الحياتية ومستوى الثقافة العامة وكذلك الخاصة في مجالات الأداء، وعدد سنوات العمل السابقة في نفس المجال.

- **التأقلم مع طبيعة المنظمة:** في حالة المنظمات الأعمال الدولية فقد تكون هناك معايير أخرى مثل الامتثال بلغة البلد، التأقلم مع الظروف الاجتماعية والثقافية والقانونية للبلد، والقدرة على التأقلم والتفاعل الإيجابي مع بقية العاملين.¹⁷

- **السوابق العدلية والخدمة العسكرية:** كثير من المنظمات تشترط أن يكون المترشح للوظيفة غير محكوم عليه قضائياً سابقاً، وخاصة في قضايا الأمانة والرشوة والتزوير والاختلاس... الخ، وأن يكون قد سوى وضعيته في الخدمة العسكرية.

¹⁶ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة العبيكان، الرياض)، 2001، ص 491.

¹⁷ بتصرف: محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 147-149.

ج- مراحل اختيار الموارد البشرية: هناك تباين في عدد المراحل وتسميتها من باحث إلى آخر، وسوف نوضح فيما يلي أهم هذه المراحل:¹⁸

- **تلقي طلبات التوظيف:** يعتبر طلب التوظيف بمثابة نموذج يتم تصميمه من قبل المنظمة، ويشتمل على بيانات عن المتقدم للوظيفة، ويتم تقديم تلك الطلبات شخصياً من خلال طالب الوظيفة، أو من خلال وسيلة التواصل التي تحددها المنظمة، وتفيد نماذج طلب التوظيف في إجراء تصفية أولية للمتقدمين للوظيفة، واستبعاد الطلبات غير المستوفية لشروط شغل الوظيفة، وبصفة عامة يشتمل نموذج طلب التوظيف على البيانات التالية: البيانات الشخصية، المستوى التعليمي، المهارات والقدرات، الخبرات السابقة... الخ.

- **المقابلة الأولية مع المرشح:** تعتبر وسيلة لجمع بيانات ومعلومات أولية إضافية عن المتقدم للوظيفة وشخصيته، وإمداده بمعلومات عن المنظمة والإجابة عن تساؤلاته فيما يتعلق بظروف العمل، ونظم التعويضات، وسياسات الترقية... الخ، وتساعد المقابلة الأولية على إعطاء حكم مبدئي عن شخصية المتقدم للوظيفة تمهيدا لعمل تصفية مبدئية للمتقدمين للوظيفة.

- **إجراءات الاختبارات للمرشح:** تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء اختبارات التوظيف للمتقدمين بطلبات التوظيف الذين تمت مقابلتهم بصفة مبدئية وأوصى المقابلون بإجراء الاختبارات لهم، واختبار التوظيف هو إجراء منظم يهدف إلى معاينة قدرات وسلوك واتجاهات أداء المتقدمين لشغل الوظائف، وتعدد أنواع الاختبارات حسب طبيعة الوظائف، ولعل أهم أنواع الاختبارات هي مايلي:

- **اختبارات الذكاء:** وتهدف إلى قياس الذكاء العام للمتقدم للوظيفة، والتفكير المنطقي، وقدراته الذهنية والذاكرة، والقدرة على الربط بين الأشياء، واستنتاج العلاقات، وقوة الملاحظة، وسرعة البديهة... الخ.
- **اختبارات الأداء:** وتهدف إلى قياس مدى قدرة الفرد على القيام بأداء عمل معين، مثل اختبارات سرعة لكتابة على الحاسب الآلي لوظيفة سكرتيرة، واختبارات السباحة لوظيفة غطاس... الخ، ويسهل تصميم تلك الاختبارات بالنسبة للوظائف اليدوية والحرفية، بينما يصعب تصميمها بالنسبة للوظائف الإدارية والتخصصية.
- **اختبارات الشخصية:** وتهدف إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في شخصية المتقدم للوظيفة، وقياس أبعاد شخصيته مثل الاتزان العاطفي، الثبات الانفعالي، التعاون، حب السيطرة، الاعتماد على النفس... الخ، بهدف تحديد نوع الوظائف التي تتفق مع ميولهم وشخصياتهم، حيث يتم سؤال المترشح للوظيفة عن شعوره تجاه قضايا معينة، أو يترك له حرية التعبير عن نفسه برسم صور أو أشكال معينة، مما يعطي مؤشرا عن سمات شخصيته.
- **اختبارات القدرات البدنية:** يتم إجراؤها بالنسبة للوظائف التي تتطلب قدرات بدنية معينة، فيتم مثلا قياس سرعة حركة الذراع، دقة حركة الأصابع، القدرة على رفع الأثقال، القدرة على الدفع، ومدى تناسق الجسم... الخ.

¹⁸ بتصرف: مصطفى كامل وآخرون، مرجع سابق، ص ص 156-160.

- **المقابلة المتعمقة مع المرشح:** تعتبر وسيلة هامة للتحقق من صحة البيانات التي أوردتها المتقدم للوظيفة، كما أنها تساعد على تصفية المتقدمين للوظيفة، وتتيح لهم الفرصة للحصول على معلومات عن المنظمة (أهدافها، سياساتها، إستراتيجياتها... الخ)، وعن الوظيفة (واجباتها، مسؤولياتها، ظروف العمل... الخ)، ويتوقف نجاح المقابلات المتعمقة على كفاءة ومهارة اللجنة المسؤولة عن إجراء المقابلات وموضوعية أعضائها، ويوجد عدة أنواع من المقابلات يتم استخدام كل منها حسب الحاجة.

- **المصادر المرجعية:** ويقصد بها الأفراد أو المنظمات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عن المتقدم للوظيفة (صاحب العمل السابق، زملاء العمل السابقين... الخ)، ويتم اللجوء إلى المصادر المرجعية بهدف التحقق من صدق البيانات والمعلومات التي أدلى بها المتقدم للوظيفة، وتتوقف فعالية المصادر المرجعية على مدى معرفة المصدر المرجعي للمتقدم للوظيفة معرفة وثيقة، ومدى دقة وموضوعية البيانات التي أدلى بها المصدر المرجعي.

- **الاختبارات الطبية:** يتم القيام باختبارات طبية للمرشحين للوظيفة، والذين اجتازوا بنجاح المراحل المختلفة لعملية الاختيار بهدف التحقق من اللياقة الطبية للمرشح تمهيدا لشغله للوظيفة، وقد تتطلب بعض الوظائف إجراء اختبارات طبية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية، لذلك فإنه من الشائع إجراؤها كآخر مرحلة من مراحل عملية الاختيار.

- **تعيين المترشح في الوظيفة:** يتم إصدار قرار التعيين للمرشحين للوظائف في ضوء مدى قدرتهم على اجتياز جميع مراحل الاختبارات السابقة بنجاح، وعادة ما يخضع الموظف الجديد لفترة اختبار لتقييم مدى قدرته على أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتنتهي فترة الاختبار إما بقرار تعيين نهائي للفرد إذا أثبت صلاحيته للوظيفة، أو بقرار فصله من العمل إذا ثبت عدم صلاحيته للوظيفة خلال الفترة التجريبية.

3- تعيين الموارد البشرية:

أ- **مفهوم تعيين الموارد البشرية:** هناك العديد من التعاريف حول مفهوم تعيين الموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:

- **التعيين** هو التثبيت وختام العملية في سياسات الاختيار والتعيين، ويأتي هذا التثبيت بقيام إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت ورفعها إلى المدير العام متضمنا تجاوز الفرد للمرحلة التجريبية التي خضع لها، والمنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها، فالتعيين قرار يكتسب الصفة القانونية التي تمنح الموظف الجديد مسؤوليات وواجبات وترتب له حقوق مكفولة لم يكن ليحصل عليها رسميا أثناء فترة التجربة.¹⁹

- إن التعيين هو عملية تتمثل في تسكين الموظف في الوظيفة التي تؤمن له الامتيازات والاستحقاقات بما يتناسب مع أدائه وقدراته وإمكانياته، وفتح مجال التقدم نحو المسار الوظيفي المناسب وتحقيق له الرضا.²⁰

¹⁹ بتصرف: عمر العقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان)، 2008، ص ص 147-148.

²⁰ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية)، 2007، ص 155.

- التعيين هو عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، إعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وأيضاً واجبات ومسؤوليات الوظيفة.²¹ من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تعيين الموارد البشرية:

هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تقوم من خلاله بإعداد قرار التثبيت ورفعها إلى المسؤول في المنظمة متضمناً تجاوز الفرد لكل مراحل الاختيار وأيضاً للمرحلة التجريبية بنجاح، حينها يوقع المسؤول على قرار تعيين المرشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، إعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق قانونية ومزايا للموظف وأيضاً واجبات ومسؤوليات إتجاه وظيفته الجديدة في المنظمة.

ب- الخطوات بعد تعيين الموارد البشرية: لا يوجد إجماع حول الخطوات التي تعقب تعيين الموظف الجديد، لكن عملياً هناك عدد من الخطوات المهمة التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- **تكوين الملف الإداري للموظف الجديد:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتكوين ملف إداري للموظف الجديد والذي يشمل كل الوثائق الضرورية والتي تثبت أحقية هذا الموظف بالوظيفة التي تم تعيينه فيها مثل: شهادة الميلاد، صورة شمسية، شهادة الحالة العائلية، شهادات المستوى التعليمي، شهادات الخبرة المهنية، شهادة السوابق العدلية، طلب التوظيف، السيرة الذاتية، الشهادة الطبية، شهادة الخدمة العسكرية، شهادة الإشتراك في التأمين الصحي، عقد التعيين المبدئي... الخ.

- **القيام بالتهيئة المبدئية للموظف الجديد:** التهيئة المبدئية هي عملية تعريف الموظف الجديد على الوظيفة التي سوف يؤديها داخل المنظمة، وتعريفه بالمنظمة وبظروف العمل ونظام الامتيازات والعلاوات، وتعريفه بالقانون الداخلي للمنظمة وبنقائتها التنظيمية بهدف مساعدته على التكيف والاندماج في العمل داخل المنظمة بنجاح. وتعتبر التهيئة المبدئية بالغة الأهمية لأنها تخفف مشاعر القلق لدى الموظف الجديد، وتعرفه بالموظفين القدامى، وتطلعه على الثقافة التنظيمية، وتعرفه على الأماكن داخل المنظمة، وتعرفه بتاريخ المنظمة وسياساتها وأهدافها، وعلى مزايا ومتطلبات وظيفته، وتكون فرصة من أجل اللقاء مع رئيسه المباشر في العمل كي يجيب على أي أسئلة لديه ويعرفه على زملائه في العمل... الخ

- **متابعة وتقييم الموظف خلال الفترة التجريبية:** عادة يوضع الموظف الجديد تحت التجربة لفترة معينة تتراوح عادة بين شهر وسنة، يكون خلالها الموظف الجديد تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية فترة التجربة يعد رئيسه في العمل تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة هذا الموظف الجديد، وقد يشمل التقرير أيضاً إقتراحاً بخصوص تثبيته أو تحويله أو إنهاء عقده المبدئي.

- **تثبيت الموظف الجديد وتمكينه:** بعد أن تنتهي الفترة التجريبية للموظف الجديد بنجاح ويكون تقرير رئيسه المباشر إيجابياً بخصوص تثبيته في الوظيفة، يعين حينها الموظف بصورة نهائية في الوظيفة سواء من خلال عقد محدد المدة أو عقد غير محدد المدة بناءً على طبيعة الوظيفة ونظام العمل في المنظمة، ويتم تمكينه من أداء عمله من خلال منه الصلاحية الكاملة لأداء عمله وتهيئة كل الظروف المادية والمعنوية اللازمة لأداء مهامه بأفضل شكل.

²¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 127.

- ج- التحديات التي تواجه عملية التعيين: قد تواجه المنظمة بعض التحديات في عملية التعيين، وفيما يلي أهم التحديات:
- عدد ومستوى الموظفين المترشحين: قد يكون العدد الكبير للمترشحين للتوظيفة أحد التحديات لضمان تعيين الموظف الأفضل من بينهم، وتزيد الصعوبة إذا كان هناك تقارب في مؤهلات المترشحين.
 - عدم مناسبة الموظف الجديد للتوظيفة: قد يحدث ذلك لعدة أسباب منها: عدم إشراك ممثل عن الإدارة التي فيها الوظيفة أثناء مراحل الاختبار والتعيين، عدم صدق المترشح للتوظيفة حول قدراته ومهاراته... الخ.
 - تحيز المسؤول للموظف الجديد: يؤدي تحيز أحد المسؤولين إلى الموظف الجديد إلى تعييد طريق تعيينه في المنظمة من خلال تجاوز الإجراءات الضرورية مما ينتج عنه عدم قدرة الموظف على أداء متطلبات وظيفته الجديدة خاصة إذا لم تكن له المؤهلات اللازمة.²²
 - إضطرار المنظمة لتوظيف أفضل المترشحين: قد تضطر المنظمة لتعيين موظف جديد فقط لأنه أفضل المترشحين حتى ولو كان لا يحوز على المؤهلات الضرورية لشغل الوظيفة بسبب ضغط شغور الوظيفة، وهذا سيكون له تداعيات سلبية.
 - صعوبة إدماج الموظف الجديد داخل المنظمة: قد يجد الموظف الذي تم تعيينه حديثاً في المنظمة صعوبة في الاندماج داخل المنظمة نتيجة العديد من الأسباب، مما يجعل المنظمة في حرج كبير حول كيفية إدماجه أو التخلص منه وتعويضه بموظف آخر جديد.

رابعاً: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتوظيف الموارد البشرية؟
- تكلم عن أهمية توظيف الموارد البشرية بشيء من التفصيل؟
- يمر التوظيف بثلاث مراحل أساسية، أذكرها مع الشرح؟
- ما المقصود باستقطاب الموارد البشرية؟
- أذكر مع الشرح المصادر الداخلية والخارجية التي يمكن أن تقوم المنظمة باستقطاب الموارد البشرية منها؟
- تمر عملية الاستقطاب بعدد من الخطوات أذكرها مع الشرح؟
- ما المقصود باختيار الموارد البشرية؟
- هناك عدد من المعايير التي قد تعتمد عليها المنظمة أثناء إختيار الموارد البشرية، إشرح أهم هذه المعايير؟
- إختيار الموارد البشرية الجديدة يمر بعدد من المراحل، أشرحها؟
- ما المقصود بتعيين الموارد البشرية؟
- إشرح الخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فور تعيين الموظف الجديد؟
- إشرح المقصود بالتهيئة المبدئية للموظف الجديد؟
- قد تواجه عملية تعيين الموارد البشرية عدد من التحديات، إشرح أهم هذه التحديات؟

²² محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص ص 171-172.

الفصل الخامس:

تدريب وتنمية الموارد البشرية

- 1- أساسيات التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- 2- مراحل التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- 3- المبادئ، التحديات، ومقومات التدريب والتنمية.

من خلال هذا الفصل سوف نحاول تسليط الضوء على أساسيات التدريب وتنمية الموارد البشرية، مراحل التدريب والتنمية، وأخيرا المبادئ، التحديات، ومقومات نجاح التدريب وتنمية الموارد البشرية.

أولاً: أساسيات التدريب وتنمية الموارد البشرية:

1- مفهوم التدريب والتنمية: يعد مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، وهناك خلط شديد بين المصطلحات التالية: التدريب، التنمية، التعليم، التأهيل، التكوين، التطوير. لذلك سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول (تدريب وتنمية الموارد البشرية) وهو ما يهمنا في هذه المحاضرة، وسوف نوضح لاحقاً أوجه الاختلاف بين المصطلحات السابقة:

– هو عملية متكاملة متسلسلة تتكون من عدة مراحل، تبدأ من مسح الاحتياجات التدريبية الحقيقية للموارد البشرية، وتنتهي بتقييم العملية التدريبية من ناحية إحداث التغيير المطلوب في سلوكيات وتصرفات الموارد، بما في ذلك توجيه أدائهم أو إحداث التغيير المطلوب في كيفية استخدام الأساليب المتاحة والمتوقعة، مما يساعد على رفع مستويات ومعدلات الإنتاجية.¹

– هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.²

– هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة.³

– هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.⁴

– يعتبر التدريب والتنمية من الدعائم الأساسية في عملية التنمية الإدارية لدى المنظمات، ولا تقتصر الاستفادة والمنفعة من التدريب والتنمية على مصلحة المنظمات، بل تشمل أيضاً مصلحة الأفراد؛ فالتدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، أما التنمية فتساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية لها.⁵

– هو عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة ومواردها البشرية.⁶

– هو ذلك النشاط المنظم المبني على أسس علمية، والخاص بإكساب أو زيادة أو تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.⁷

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، (دار المنهل اللبناني، بيروت)، 2008، ص 258.

² وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، (حامدة للدراسات الجامعية، أريد)، 2013، ص 281.

³ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان)، 2003، ص 332.

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2000، ص 250.

⁵ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2005، ص 46.

⁶ محمد أيمن عشوش، إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل، (مطبعة الدار الهندسية، القاهرة)، 2017، ص 371.

⁷ محمد الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، (دار النشر للجامعات، القاهرة)، 2013، ص 50.

- هو تلك الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها.⁸

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية: تدريب الموارد البشرية هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، وهو يهدف إلى التحديد المستمر للاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بطريقة علمية ثم إكساب هذه الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات والاتجاهات الضرورية لتمكينهم من رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم الحالية بكفاءة وفعالية، أما تنمية الموارد البشرية فهي تهدف لرفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم مستقبلاً لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.

بناءً على التعريف الإجرائي السابق يمكن توضيح الفروق بين مختلف المصطلحات كما يلي:

- **التدريب:** يكون متخصص ومهني ويركز على المدى القصير، حيث يهتم بإكساب الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات والاتجاهات الضرورية لتمكينهم من رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم في وظيفتهم الحالية.

- **التنمية:** تختلف عن التدريب في أنها تكون عامة وتركز على المدى الطويل، وقد تكون خاصة بالمستويات الإدارية المتوسطة والعليا.

- **التعليم:** يختلف عن التدريب في أنه عام ويركز على المعارف النظرية فقط ويكون على المدى الطويل.

- **التأهيل:** يختلف عن التدريب في أنه يكون عادة من أجل شغل وظيفة مختلفة أي أنه يركز على المدى القصير.

- **التكوين:** يختلف عن التدريب في أنه يكون عادة على المدى المتوسط.

- **التطوير:** يختلف عن التدريب في أنه يكون مستمر وجماعي وعلى المدى الطويل.

سوف يكون تركيزنا في المحاضرة على (التدريب) و(تنمية) الموارد البشرية، حسب ما جاء في التعاريف الإجرائية السابقة، وقد نستخدم مصطلح (التدريب) فقط أحياناً ولكننا نقصد (التدريب والتنمية) معاً.

2- أهمية وأهداف التدريب والتنمية:

أ- **أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية:** للتدريب والتنمية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد والمجتمع، ويمكن توضيح ذلك من خلال العناصر التالية:

- **أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة:** يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل: فالتدريب سواء للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، عدم الرضا عن العمل، الحوادث، انخفاض الروح المعنوية.
- معالجة القصور والخلل في الأداء: يعمل التدريب على معالجة القصور الكلي أو في المخرجات النهائية للمنظمة.

⁸ عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، (منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق)، 2018، ص 77.

- يقلل معدل دوران العمل: يقلل التدريب ظاهرة ترك الموظفين للعمل في المنظمة، عن طريق التدريب وإحساسه بأهميته وأهمية أعماله في المنظمة.
- يحسن التدريب سمعة المنظمة: حيث يعطي انطباع للمنافسين والمستهلكين أنها تهتم بجودة أداء العاملين فيها.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة بين العاملين: من الممكن التدريب على الحوار الفعال والتفاهم والمصارحة... الخ مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة: يمكن التدريب من حسن التعامل مع المعدات والأجهزة، وتقليل العطل والإتلاف.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إذ أن اكتساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- بناء الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين: يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يبعث على تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة: حيث أن التدريب يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي إنتشار واستعمال الآلات الحديثة المعقدة.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة: يكسب التدريب المنظمة صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليل الفوارق بين المنظمة وزبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التدريب تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.⁹
- مواجهة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية: يعبر التدريب بوابة أساسية للتأقلم مع مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة.
- تزويد المنظمة بجيل ثاني من القيادات الإدارية: يساعد التدريب من إعداد الجيل الجديد من القيادات الإدارية استعدادا لخلافة الجيل السابق.¹⁰
- رفع القدرة التنافسية للمنظمة: من خلال رفع القدرة الإنتاجية للعاملين وتخفيض التكاليف.
- يضمن التدريب عملية التوائم الدائم بين كفاءة العاملين ومتطلبات الوظيفة: لأن متطلبات الوظائف قد تتطور مع مرور الزمن لذلك فالتدريب هو السبيل لتطوير كفاءة العاملين على الوفاء بكل متطلبات الوظيفة.¹¹
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة: في حالة ظهور فائض في الموارد البشرية في بعض الأقسام داخل المنظمة فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيل تلك الموارد البشرية لاستثمارها في أقسام أخرى داخل المنظمة.

12

⁹ بتصرف: وداد بورصاص، مرجع سابق، ص ص 49-50.

¹⁰ بتصرف: إسماعيل بوقنور، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة قلمة، الجزائر)، 2015-2016، ص 45.

¹¹ بتصرف: نبيلة ناني، مرجع سابق، ص 30.

¹² مصطفى كامل وآخرون، مرجع سابق، ص 168.

– أهمية التدريب بالنسبة للعاملين: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- رفع معنويات العاملين: حيث يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره.
- تخفيض نسب الحوادث وإصابات العمل في المنظمة: نتيجة تدريبهم بالشكل الصحيح والأمن.
- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية: وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية للعاملين.
- تقليل الأخطاء والانحرافات في أداء الأفراد: وهذا ينتج عنه تقليل احتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحسين فهم أهداف المنظمة وتوضيح أدوارهم: وهذا يساعد الأفراد على التقدم في مساهمهم داخل المنظمة.
- تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة: ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية: حيث يعد التدريب رافدا أساسيا لتزويد العاملين والمنظمة بالمعارف والمهارات الحديثة.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم ولوائح المنظمة للعمل والعلاقات: التدريب يعطي فرصة كبيرة للعاملين للإطلاع على القوانين واللوائح واستيعابها وتطبيقها عمليا.
- إثراء الخبرات والتجارب للعاملين: يعطي التدريب فرصة لتبادل الخبرات والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.
- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف: أي أن العامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز عمله دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسه، وبالتالي يوفر لهم الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة أو لصالح المنظمة.¹³
- تحسين قدرات العاملين على اتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل: فالتدريب يحسن مهارة اتخاذ القرار بناء على الطرق المثبتة علميا.
- تزويد العامل الجديد بالمعرفة والمهارة الضرورية لأداء مهام وظيفته: فالتدريب جاء بالأساس لتحقيق هذا الهدف.¹⁴
- التدريب قد يكون فرصة للكشف عن الأفراد ذوي المهارات والقدرات الخاصة: لأن الأفراد مختلفون في سرعة تعلمهم للمعارف والمهارات الجديدة، لذلك التدريب قد يكشف عن الكفاءات منهم.¹⁵
- التدريب يمكن الأفراد من التغلب على نقاط ضعفهم وتقوية نقاط القوة لديهم: فالتدريب يكشف نقاط الضعف ويساعد في تجاوزها ويدعم نقاط القوة.¹⁶

– أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع: يمكن تلخيصها في تزويد المجتمع بالقيادات الإدارية الفعالة، فكثير من القيادات الإدارية المميزة في المجتمع هي ثمار التدريب الفعال الذي تلقته هذه القيادات داخل منظمات الأعمال، وبذلك يكسب المجتمع قيادات لديهم قدرة عالية على تسيير موارد المجتمع بفعالية.¹⁷

¹³ بتصرف: وداد بورصاص، مرجع سابق، ص 50-51.

¹⁴ بتصرف: نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص 27.

¹⁵ بتصرف: شوقي قبطان، مرجع سابق، ص 68.

¹⁶ مصطفى كامل وآخرون، مرجع سابق، ص 169.

¹⁷ بتصرف: نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص 27.

ب- أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية: من خلال استقراء الكتابات الكثيرة حول أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية فإننا نقترح تجميعها في ثلاث فئات وذلك كما يلي:

- أهداف التدريب والتنمية لحل المشكلات: غالبا يكون فقط (تدريب) ويكون في حالة الضرورة، ومن أمثلة أهدافه:

- الإعداد للقيام بوظائف مختلفة: يحدث عند قيام المنظمة بتدريبهم للقيام بوظائف مختلف نتيجة النقل أو الترقية.
- تزويد الموارد البشرية الجديدة بالمعرفة والمهارة لأداء وظائفهم: فمن المهم تمكينهم من أداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.¹⁸

- تقليل معدل دوران العمل ومعدلات الحوادث: حيث يعمل التدريب على رفع مستوى الرضا لدى الأفراد من خلال شعورهم بقيمة استثمار المنظمة في تدريبهم فتتخفض معدلات دوران العمل، وأيضا التدريب يقلل الحوادث.

- أهداف التدريب والتنمية لتحسين النتائج: عادة يكون (تدريب وتنمية) وهو الحالة الغالبة، ومن أمثلة أهدافه:

- تقسيم وتنظيم العمل وفقا لقدرات ومهارات الموظفين: يمكن التدريب من اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الأفراد وبالتالي حسن تقسيم وتنظيم العمل بناء على ذلك.¹⁹
- التدريب يؤدي إلى تقليل الحاجة للإشراف: حيث يساهم التدريب في تعظيم معرفة ومهارة الفرد، وهذا يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية عنده مما يقلل الحاجة إلى الإشراف.²⁰

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية للأفراد: سواء من النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.²¹

- رفع الكفاءة في أداء وظائفهم الحالية: التدريب يمكنهم من المهارات اللازمة لوظائفهم بأقل جهد وبأعلى كفاءة.²²

- أهداف التدريب والتنمية لتحقيق التميز: غالبا يكون فقط (تنمية) ويكون من أجل المستقبل، ومن أمثلة أهدافه:

- تنمية قدرات الابتكار لدى الأفراد: بغرض تبني أفكار جديدة وتنفيذها، لدفع عجلة الإنتاج في المنظمة.
- التطوير الدائم للموارد البشرية لتحقيق أقصى استفادة: إنطلاقا من مبدأ أن قدرات المورد البشري على التطور المستمر هي عالية، فالمنظمات تهدف لتدريبه بشكل مستمر للوصول كل مرة إلى مخرجات أفضل منه.²³
- إعداد الأفراد للوظائف المستقبلية: يكون ذلك من خلال اكسابهم المعارف والمهارات اللازمة استعدادا للمستقبل.²⁴
- التدريب على الأساليب المتطورة في العمل قبل اعتمادها: ويهدف التدريب في هذه الحالة إلى تمكين الأفراد من ممارسة الأسلوب الجديد في العمل قبل اعتمادها.²⁵

¹⁸ بتصرف: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 161.

¹⁹ بتصرف: عائشة حديدي، مرجع سابق، ص 94.

²⁰ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 137.

²¹ بتصرف: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 161.

²² سعيد حجال، مرجع سابق، ص 84.

²³ بتصرف: عائشة حديدي، مرجع سابق، ص 95.

²⁴ سعيد حجال، مرجع سابق، ص 84.

²⁵ بتصرف: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 161.

3- أنواع وأساليب التدريب والتنمية:

أ- أنواع تدريب وتنمية الموارد البشرية: هناك تباين في تحديد أنواع التدريب والتنمية، وهنا نجد بعض التقسيمات لأنواع التدريب غير الأساسية مثل التي تحدد أنواع التدريب بناء على عدد المتدربين (تدريب فردي، تدريب جماعي)، أو التي تحدد أنواع التدريب بناء على هدفه (تجديد المعلومات، تدريب المهارات، التدريب السلوكي) ... الخ، غير أننا نرى أن هناك تقسيمات أخرى أكثر أهمية وهي التي تحدد أنواع التدريب حسب مرحلة الوظيفة، أو حسب نوع الوظيفة، أو حسب مكان التدريب، وسوف نوضح هذه الأنواع الثلاثة بنوع من التفصيل:

- أنواع التدريب والتنمية حسب مرحلة التوظيف: هنا يمكن تحديد الأنواع التالية من التدريب والتنمية:²⁶

- **التدريب قبل التوظيف:** يكون هذا النوع من التدريب قبل تعيين الفرد في المنظمة، أي عند وجود الفرد في المنظمة بصفته متربصاً، والتدريب الذي يتلقاه في هذه المرحلة الهدف منه هو قياس قدرات الفرد على سرعة اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات ومدى قدرته على التأقلم مع ثقافة المنظمة كي تقرر المنظمة هل تعمل على توظيفه أم لا.
- **التدريب عند التوظيف:** يهدف التدريب في هذه المرحلة لاكتساب الموظف الجديد المعارف والمهارات والسلوكيات التي تؤهله لأداء كل متطلبات وظيفته على أكمل وجه.
- **التدريب والتنمية أثناء سنوات نفس الوظيفة:** تعتبر هذه المرحلة هي أطول مرحلة لدى الفرد، يهدف التدريب في هذه المرحلة لاكتساب الموظف المعارف والمهارات والسلوكيات التي تجعله في تحسن مستمر في أداء مهامه الوظيفية وتضمن سيره في المسار الوظيفي المتوقع بناء على قدراته ومهاراته واستعداداته.
- **التدريب والتنمية عند الترقية أو النقل:** عندما يتطلب الأمر نقل الموظف من قسم إلى آخر أو من وظيفة إلى أخرى فإن التدريب هنا يصبح أمر بالغ الأهمية من أجل تأهيل الموظف بسرعة بالمعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية للنجاح في وظيفته التي نقل إليها. أما الترقية فهي تتطلب تنمية لمعارف ومهارات وسلوكيات الفرد بفترة كافية استعداداً لشغل الوظيفة الأعلى.
- **التدريب والتنمية عند التهيئة للتقاعد:** هناك عدد نادر من المنظمات التي تهتم بمصير الموظف عند التقاعد، وذلك النوع الراقي من المنظمات يهتم بتدريب وتنمية الموظف الذي هو على مشارف التقاعد استعداداً لتلك المرحلة الجديدة من حياته، من خلال تأهيله ليكون مفيداً لمن حوله بطريقة تناسب شخصيته وقدراته، وأيضاً تكسبه المرونة الذهنية لايجاد اهتمامات أخرى للاستمتاع بالحياة.

- أنواع التدريب والتنمية حسب نوع الوظيفة: هنا يمكن تحديد الأنواع التالية من التدريب والتنمية:²⁷

- **التدريب المهني:** يكون هذا التدريب في المهن التي تكون يدوية أي فنية مهنية مثل: الكهرباء، النجارة، الميكانيك ... الخ، وعادة يكون هذا التدريب من خلال (التلمذة الصناعية) حيث يتلقى المتدرب المعلومات والمهارات من خلال الحرفي تدريجياً.

²⁶ بتصرف: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 326.

²⁷ بتصرف: نعيمة يحاوي، مرجع سابق، ص 29.

- **التدريب والتنمية التخصصية:** يشمل هذا التدريب اكساب الموظف المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية لأداء الوظائف التي تكون أعلى من الوظائف الفنية المهنية، أي أن هذا النوع من التدريب يكون للوظائف مثل: المحاسبة، المبيعات، هندسة الإنتاج... الخ، والمعارف والمهارات في هذه الوظائف لا تركز على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشكلات المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها.
 - **التدريب والتنمية الإدارية:** يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية)، أو الوسطى، أو العليا. وهي معارف تشمل مختلف العمليات الإدارية مثل: التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات، التوجيه، القيادة، التحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق، الاتصال... الخ.
- **أنواع التدريب والتنمية حسب مكان التدريب:** هنا يمكن تحديد الأنواع التالية من التدريب والتنمية:²⁸
- **التدريب داخل المنظمة:** قد ترغب المنظمة في عقد برامجها التدريبية داخل المنظمة، سواء بمدربين من داخل المنظمة أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم برامج التدريب ثم الإشراف على تنفيذها.
 - **التدريب خارج المنظمة:** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية أو أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة.
- ب- أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية:** تتنوع الأساليب التي يمكن أن تستخدم في تدريب وتنمية الموارد البشرية بناء على: نوعية المتدربين والمدرّب، موضوع التدريب، ظروفه، وأهدافه، وفيما يلي أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدم:
- **أسلوب المحاضرة:** يلقي فيها المدرّب معلومات والجمهور يستمع إليه، ويمكن أن يستعين بسبورة أو شاشة أثناء المحاضرة، وعادة يكون عدد الجمهور كبير والتواصل يكون في اتجاه واحد أغلب الوقت أي من المدرّب إلى الجمهور، وتستعمل المحاضرة عادة لايصال معلومات نظرية لعدد كبير من الأفراد في مدة قصيرة.
 - **أسلوب العرض الإيضاحي:** يستخدم لتقديم طريقة أو مهارة معينة في ظروف حقيقية، بهدف تزويد المتدربين بمعارف أو مهارات معينة، ويمكن أن يؤدي المدرّب المهارة أمامهم بشكل مباشر أو باستخدام معينات بصرية (صور، فيديو... الخ).
 - **أسلوب المناقشة:** هو أسلوب تدريب يجمع بين المدرّب وعدد محدود من المتدربين، يدير فيه المدرّب النقاش مع المتدربين بطريقة معينة لتحقيق أهداف محددة، ويوضح لهم المدرّب في البداية القواعد التي يجب الإلتزام بها أثناء النقاش، وهذا الأسلوب مهم في اكساب المعارف وتغيير الاتجاهات.
 - **أسلوب المحاكاة:** هو أسلوب تدريبي يقوم فيه المدرّب بتهيئة بيئة تدريبية للمتدربين تشبه البيئة الحقيقية لموضوع التدريب، ويستخدم هذا النوع من التدريب في المجالات التي تكون فيها مخاطرة الخطأ في التعلم عالية أو تكاليف مثل التدريب في مجال الطيران أو المجال العسكري أو الطبي أو المالي... الخ.

²⁸ خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، مرجع سابق، ص 48.

- **أسلوب تمثيل الأدوار:** في هذا الأسلوب من التدريب يقدم المدرب عرض تمثيلي مرتجل عن موقف مرتبط بموضوع التدريب، بهدف إكساب المتدربين مجموعة من المهارات العملية، حيث يتم إشراك كل المتدربين في أدوار معينة بغية اكتساب مهارات معينة بشكل عملي، ويمكن أن يتم تصوير المحاكاة بالفيديو من أجل التعلم من الأخطاء ومن أجل مقارنة تطور الأداء.

- **أسلوب دراسة الحالة:** في هذا التدريب يتم دراسة توصيف مكتوب لخبرة سابقة في إحدى المنظمات أو لمشكلة صادفتها منظمة معينة، ودراسة تفاصيل تلك المشكلة وكيفية التعامل معها بهدف التدريب على تحليلها وتقييمها والاستفادة المستقبلية منها.

- **أسلوب حل المشكلات:** هو نوع من التدريب يستخدمه المدرب لتنمية العمليات الفكرية العليا لدى المتدربين ودفعهم إلى دور نشط في الموقف التعليمي، وذلك من خلال عرض مشكلة حياتية واقعية لتكون نقطة انطلاق لنشاطات وحوارات موجهة نحو تشخيص المشكلة وتحليلها والبحث عن حلول مقترحة لها عن طريق مهارات ذهنية وعمليات بحثية ينميها المدرب لدى متدريه.

- **أسلوب التعلم التعاوني:** في هذا النوع من التدريب يقسم المدرب المتدربين إلى مجموعات صغيرة متفاوتة القدرات، حتى يتعلم أفراد المجموعة من بعضهم البعض، ويتحملوا مسؤولية مشتركة عن تعلمهم، بحيث يرتبط نجاح المتدرب بنجاح زملائه في المجموعة، مما يدفعهم إلى العمل التعاوني المشترك.²⁹

- **أسلوب تحليل الحساسية:** في هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات بين 8-12 يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم اتجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وإعطاء فرصة لتداعي الأفكار، مع ضرورة أن يبقى دور المدرب محدوداً لأقصى حد حتى لا يقاطع، ويتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه.

- **أسلوب المباريات الإدارية:** يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، وغالباً ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متدربين، تمثل كل مجموعة جهة معينة، ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقاً عن ظروف عمل تلك الجهة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.³⁰ وتقسّم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء المعلومات المعطاة لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها معلومات مفاجئة غير متوقعة، وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة الهيئة المشرفة على التدريب والتنمية، ولا يعلم المتدربون عنه شيئاً، وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذوها لتقوم كل منها على ضوء النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة، وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات.

31

²⁹ بتصرف: محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 68-93.

³⁰ بتصرف: عبد الحميد الخليل، مرجع سابق، ص 84.

³¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 469.

ثانياً: مراحل التدريب وتنمية الموارد البشرية:

هناك من الباحثين من يميل إلى تقليص مراحل التدريب إلى ثلاث خطوات (تحديد الاحتياجات، تصميم التدريب، التنفيذ والتقييم)، ولكن نظراً للأهمية البالغة لمراحل التدريب والتنمية فسوف نفككها إلى مراحلها الأساسية وذلك كما يلي:

1- جمع وتحليل المعلومات: هذه المرحلة تتعلق بتوفير البيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب، وكذلك كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. ويجب أن يتم جمع المعلومات وتحليلها من خلال نظام المعلومات التدريبية الذي يوفر كافة البيانات والمعلومات من مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية:³²

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

2- تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي هذا العمل.³³ ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى:

- تطوير أو تحديث معلومات.
- تنمية مهارات إدارية أو فنية.
- تطوير اتجاهات وسلوكيات.
- تعزيز نقاط قوة.

ويجب عند تحديد الاحتياجات التدريبية أن يتم ترتيبها من حيث أهميتها وأولوياتها. وهناك أساليب عديدة للكشف عن هذه الاحتياجات التدريبية والتي نذكر منها ما يلي:³⁴

- تحليل التنظيم: يجب أن يعتمد هذا التحليل على أسس موضوعية؛ حيث تتم دراسة العناصر التالية: دخل الفرد، المستوى التعليمي، المستوى التدريبي، مدة الخبرة، القدرات والمهارات، الدوافع والاتجاهات، معدلات الإنتاجية والغياب... الخ، فكل هذه العناصر تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد، وبالتالي فإن محصلة الاحتياجات التدريبية على مستوى جميع أفراد قوة العمل بالمنظمة تعني الوصول إلى خطة متكاملة للتدريب.

³² بتصرف: وداد بورصاص، مرجع سابق، ص ص 52-53.

³³ مصطفى كامل وآخرون، مرجع سابق، ص 175.

³⁴ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص ص 141-142.

- تحليل الوظائف: يفيد تحليل الوظائف في الحصول على معلومات وبيانات عن واجبات ومسؤوليات وشروط شغل الوظيفة، وكذلك عن المهارات والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعن معايير قياس كفاءة الأداء النمطي لشاغل كل وظيفة وغير ذلك من البيانات والمعلومات التي تؤثر في كفاءة أداء الوظيفة، ومن خلال ما سبق نستطيع رسم برنامج تدريبي متوازن يحدد ما يجب أن يتدرب عليه شاغل الوظيفة والمهارات التي يجب أن يكتسبها.
- تحليل المنافسة ودرجة حدتها: في مجالات مثل الجودة والسعر وخدمات ما قبل أو بعد البيع وفي السوق أو الأسواق المستهدفة.
- تخطيط الموارد البشرية: من حيث عدد الذين سيعينون أو ينقلون أو يتدربون أو يرقون، ومن ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم.
- الملاحظة الميدانية للعاملين: من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء أو العملاء.
- تحليل المؤشرات: مثل الغياب ومعدل دوران العمالة والتمارض وحوادث وإصابات العمل وأسبابها التي ترجع لقصور في الاتجاهات والقدرات من جانب العاملين أو رؤسائهم أو زملائهم.
- استقصاء آراء العاملين: بشأن آرائهم في احتياجاتهم التدريبية وكذلك استقصاء آراء الرؤساء بشأن معرفة نقاط الضعف لدى مرؤوسيه.

3- تصميم البرنامج التدريبي: يقصد بتصميم البرنامج التدريبي ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد المعينات التدريبية، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج وأيضاً ميزانية التدريب.³⁵ وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هامة وهي:³⁶

أ- تحديد الموضوعات التدريبية: يتم تحديد المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية في ضوء مايلي:

- المعلومات المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة والمناخ المحيط.
- المهارات والظروف والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة.
- أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل، ويسترشد المخطط التدريبي في تحديده للموضوعات التدريبية بآراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في الاعتبار بعض المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشكلات مثل الغياب، وإصابات العمل، ودوران العمل، ومعدلات جودة الإنتاج... الخ.

ب- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات: يقصد بدرجة العمق، المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات، أما درجة الشمول فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع. وتتوقف درجة العمق والشمول على عدة عوامل تتعلق أساساً بنوعية المتدربين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

³⁵ أحمد تي، مرجع سابق، ص 15.

³⁶ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص ص 142-143.

- المستوى الوظيفي.
- المستوى العلمي.
- درجة التخصص.
- متطلبات الوظيفة الحالية.

وبصفة عامة فإن درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تتزايد كلما كان المتدرب على مستوى وظيفي وتعليمي عالٍ، وكلما زادت درجة التخصص الوظيفي للمتدرب، والعكس صحيح.

ج- إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية: المقصود بالمادة التدريبية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً. لذلك فإن نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفير المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج، وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والاستفادة منها.

د- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي: من العمليات الهامة في تصميم البرامج التدريبي هو تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج، بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة، وهناك مجموعة من القواعد المتفق عليها عند تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التدريبية ومن أهمها:

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام يهدف إلى عرض الفكرة أو الموضوع بشكل سريع لإثارة إهتمام المتدربين.
- يتم عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي.

- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.

- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يمكن للمتدرب الإنتهاء من موضوع معين والإبتداء في موضوع جديد.

هـ- تحديد أساليب التدريب: لقد تطرقنا سابقاً للأساليب التدريبية، حيث يقصد بالأسلوب التدريبي الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة توضح الأثر المطلوب، وتختلف الأساليب التدريبية طبقاً لمجموعة من العوامل أهمها:³⁷

- نوعية المتدربين: تختلف الأساليب التدريبية التي تناسب أفراد الإدارة العليا عن الأساليب التدريبية لأفراد الإدارة الوسطى؛ حيث تركز الأساليب التدريبية لأفراد الإدارة العليا على تعميق الإحساس بالمسؤولية عن حل المشكلات واتخاذ القرارات، وهنا يفضل أسلوب مناقشة الحالات أو المباريات الإدارية. أما في حالة أفراد الإدارة الوسطى فإن الأساليب التدريبية تحاول ترسيخ المفاهيم السليمة في أذهانهم وتعميق ما لديهم من معلومات، لذلك تكون المحاضرة هي الأسلوب الأنسب في تلك الحالات.

- موضوع التدريب: هناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي مثل طرح الأفكار والمفاهيم وشرح الأسس العلمية، أما إذا كان الموضوع متعلقاً بالأساليب والطرق فإن عرض الموضوع باستخدام مساعدات التدريب يكون هو الأسلوب التدريبي الأفضل.

³⁷ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 144-145.

- فترة التدريب: تصلح المحاضرة في البرامج التدريبية القصيرة، بينما تكون مناقشة الحالات، وتمثيل الأدوار، والمباريات الإدارية أكثر تناسبا في حالة البرامج طويلة المدى.

و- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية: يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توافرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، بل هناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المدرب فهي تساعد في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني.

يدخل ضمن التجهيز أيضا تحديد مكان التدريب، فهل هو مكان العمل الفعلي، أم داخل المنظمة في قاعة مخصصة، أم خارج المنظمة.

ز- إعداد المدربين: يمثل المدربون عنصرا هاما في العمل التدريبي، لذلك يجب أن يحظى بالعناية اللازمة في المخطط التدريبي، ويميل المدربون أن يكونوا ضمن أحد الفئات التالية: المدرب المحاضر، المدرب القائد، المدرب التطبيقي، المدرب النفسي³⁸، والمدرب هو جزء هام من العمل التدريبي ويجب أن تتوفر فيه خصائص ومقومات رئيسية أهمها: ³⁹

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يقوم بالتدريب عليها.

- الخبرة العملية والتطبيقية.

- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين، من خلال الاستخدام السليم للغة ووسائل الإيضاح المناسبة.

- تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين قدوة سليمة.

- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي.

- القدرة القيادية وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.

ويمكن أن نضيف لما سبق النقاط التالية أيضا: ⁴⁰

ح- تحديد الميزانية المالية للتدريب: البرنامج التدريبي هو مشروع متكامل له ميزانية تقديرية يتم إعدادها أثناء تصميم البرنامج التدريبي كي توافق الإدارة على تنفيذه وفقا لتلك الميزانية.

ط- تحديد الأفراد المعنيين بحضور التدريب: أثناء تصميم البرنامج التدريبي مهم أن يكون تم تحديد الأفراد المعنيين بحضور التدريب بشكل واضح وتم التنسيق معهم لضمان حضورهم للتدريب بطريقة تضمن استمرار المهام التي هم في العادة يقومون بها في المنظمة.

ي- تحديد التوقيت الزمني للتدريب: يعتبر تحديد الوقت المناسب للتدريب من الأمور المهمة في التصميم الناجح لبرنامج التدريب، لأنه مهم أن يكون وقت التدريب مدروس بعناية شديدة ليضمن حضور كل من لديهم احتياج تدريبي وفي نفس الوقت من جهة وأن لا يتأثر نشاط المنظمة بغيابهم.

³⁸ سعيد حجال، مرجع سابق، ص 93.

³⁹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 145-146.

⁴⁰ بتصرف: أحمد تي، مرجع سابق، ص 15.

4- تنفيذ البرنامج التدريبي: يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي: ⁴¹

- توقيت البرنامج من حيث موعد البدء وموعد الانتهاء، وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.
- تجهيز المطبوعات، من خلال استلامها وتوزيعها.
- الاتصال بالمتدربين.
- الاتصال بالمدرسين.

5- تقييم البرنامج التدريبي: إن تقييم البرنامج التدريبي يقصد به تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدرسين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. ⁴² ويعتبر تقييم برامج التدريب والمتدربين نشاطاً رئيسياً وهاماً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب. ويمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل التالية: ⁴³

- تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.
- تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم التدريب بعد إنتهاء العمل التدريبي.
- تعدد وسائل تقييم التدريب لنشمل مايلي:
- نموذج تقرير مسؤول التدريب أو مشرف البرنامج التدريبي.
- نموذج استطلاع رأي المتدرب.
- إستطلاع آراء رؤساء الموظفين الذين تدربوا.
- تقارير تقييم المتدربين.
- اختبارات المتدربين خلال أو بعد البرنامج التدريبي.
- الملاحظة الميدانية بالعمل لمن أتموا برنامج التدريب.
- تنقسم أساليب تقييم عائد التدريب إلى:
- أساليب كمية مباشرة لتقييم عائد التدريب: من أمثلتها ما يلي:
- قياس الوفورات في تكلفة مستلزمات الإنتاج.
- قياس مدى خفض عدد وتكلفة إصابات وحوادث العمل.

⁴¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 167.

⁴² عبد الحميد الخليل، مرجع سابق، ص 86.

⁴³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 146.

- معدل دوران العمل.
- معدل الغياب.
- أساليب غير كمية أو غير مباشرة لتقييم عائد التدريب: من أمثلتها ما يلي:
 - استقصاء الرؤساء المباشرين.
 - ملاحظة أداء المتدرب بعد التدريب.
 - تكليف المتدربين ببحوث، ثم يتم تقييمها.
 - استقصاء المتدربين.
 - ملاحظة مدى التغير في حجم وطبيعة شكاوى المتعاملين مع المنظمة.

ثالثا: المبادئ، التحديات، ومقومات التدريب والتنمية:

- 1- مبادئ التدريب والتنمية الفعالة:** هناك مبادئ رئيسية إذا التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال من التدريب والتنمية، وهذه المبادئ هي:
 - **التدريب والتنمية هو عملية إستراتيجية:** ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.
 - **التدريب والتنمية هو استثمار بشري:** يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب؛ فما ينفق فيه هو ليس تكلفة وإنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق... الخ، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الإستثمارية في المنظمة الحديثة.⁴⁴
 - **التدريب والتنمية هو نشاط مستمر:** إن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية ومرورا بوظائف الإدارة الوسطى وإنهاء بشاغلي وظائف الإدارة العليا، كذلك فهو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.
 - **التدريب والتنمية هو نظام متكامل:** يركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التدريبي، حيث ينظر إلى التدريب كنظام متكامل من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

⁴⁴ بتصرف: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 437-444.

- **التدريب والتنمية هو نشاط متجدد:** يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا مهاراته ورغباته. والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وكذلك الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المنظمات وتعدل أهدافها وإستراتيجياتها.

- **التدريب والتنمية هو عملية إدارية وفنية:** التدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف وتناسقها، وضوح السياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية. فالتدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها، وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك في تصميم البرامج التدريبية، وفي إختيار أساليب المساعدات التدريبية، بالإضافة إلى تقييم ومتابعة فعالية التدريب.⁴⁵

2- تحديات التدريب والتنمية: تتمثل التحديات التي تواجه العملية التدريبية في ثلاثة محاور رئيسية وهي:⁴⁶

- **تحديات في مرحلة جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية:** ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- مشكلة عدم تحديد الاحتياجات في الوقت المناسب وعدم الوعي بمفهوم الاحتياجات.
- عدم التركيز على كل أنواع الاحتياجات التدريبية واقتصار التدريب على احتياج مواجهة المشكلات فقط.
- أن تكون الدورة التدريبية لا علاقة لها باحتياجات العمل، ويكون الهدف الأساسي هو استهلاك ميزانية التدريب.
- أن يكون اختيار المتدربين بناء على أهواء المدير وليس بناء على حاجة فعلية، بحيث يصبح حضور التدريب هو فرصة للمجاملة والمحابة من المدير للمقررين منه وليس للموظفين الذين يحتاجون التدريب فعليا.

- **تحديات في مرحلة تصميم وتنفيذ العملية التدريبية:** ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- أن تكون الدورة التدريبية نظرية جدا، والمدرّب ليس لديه الخبرة العملية ويفشل في تنمية المهارات العملية للمشاركين.
- مشكلة عدم رغبة المتدربين في التعلم والتغير، مهم التأكد من أن المرشحين لحضور التدريب هم من النوع الذي لديه القابلية للتدريب والتطور، لأن هناك من الأفراد من ليس لديه لا الرغبة ولا القناعة في جدوى التدريب.
- أن تكون المادة التدريبية غير مناسبة للمتدربين وبعيدة عن واقعهم العملي ولا تشتمل على المعارف المناسبة ولا الأدوات الضرورية لاكتسابهم المهارات المطلوبة أو تغيير سلوكياتهم ونهجاتهم في الاتجاه المطلوب.
- ضعف المدرّب في توصيل المهارات الأساسية خلال الدورة لأسباب مثل ضعف الاتصال، قلة الخبرة، الخ...

- **تحديات في مرحلة تقييم العملية التدريبية:** ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- غياب التقييم العلمي والجاد بعد انتهاء العملية التدريبية، أو أن يكون التقييم شكلي فقط بعيد عن الموضوعية.
- عدم توفر التجهيزات المادية لانجاح العملية التدريبية، مثل عدم مناسبة المكان، أو مشكلة في المادة العلمية... الخ.
- عدم وجود خطة إستراتيجية طويلة المدى للتدريب، بحيث تكون كل جهود التدريب تصب في صالح إنجاح الخطة.
- ضعف إيمان الإدارة بالدور الإستراتيجي للتدريب، أو وجود ثقافة سلبية لدى العاملين اتجاه التدريب والتنمية.

⁴⁵ بتصرف: محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 138-139.

⁴⁶ بتصرف: مصطفى كامل وآخرون، مرجع سابق، ص 188-190.

3- مقومات نجاح التدريب والتنمية: يتطلب نجاح برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية مراعاة المقومات التالية:

- توفر الرغبة في التغيير لدى المشتركين في التدريب والتنمية: بمعنى أن يكون لديهم إعتقاد أن الطريقة المتبعة حاليا يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، أي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب، ولعل هذا هو السبب الذي يمكن أن يفسر إقبال الأشخاص الذين تمت ترقيتهم حديثا على برامج التدريب بعكس الأشخاص الذين مضت عليهم فترة طويلة في أعمالهم الحالية، إذ كثيرا ما يعتقد الآخرون أن لديهم معرفة كاملة عن نواحي العمل بناء على خبرتهم الطويلة بعكس الأشخاص الذين رُفُّوا حديثا، حيث يشعرون بحاجتهم إلى المعاونة لتفهم متطلبات وظائفهم الجديدة.

- أن يكون الهدف من التدريب والتنمية مناسباً لاحتياجاتهم: ومن الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب أو استقصاء آرائهم مقدما قبل البدء في البرنامج.

- تشجيع المتدربين على التحليل للوصول للحلول للمشكلات: إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكونوا مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها في الحياة العملية.

- أن يشجع التدريب المشاركين على إبداء الرأي بصراحة: وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة وهي أن أية مشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

- أن يكون برنامج التدريب مرنا: بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا من الأفراد، حيث يشعرون في العمل بموجبتها بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقي مقاومة منهم، ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال أي تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته.⁴⁷

- وضع سياسات وقواعد جادة وواضحة للعملية التدريبية: لأي التدريب لديه تكلفة عالية مادية على المنظمة لذلك مهم الوضوح في ضبط القواعد التي تضمن جديته لتحقيق النتائج بما يبرر تكلفته.

- توفير كل الإمكانيات البشرية والفنية والمادية لنجاح العملية التدريبية: لأن أي نقص في الإمكانيات قد يكون سبب مباشر في تكلفة التدريب بدون عائد.

- تحديد طرق فعالة في تقييم التدريب وفي قياس العائد على التدريب: لأن التقييم الفعال هو بداية التدريب الموالي الفعال وضمان تحسن العائد من التدريب.⁴⁸

⁴⁷ بتصرف: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 168-169.

⁴⁸ بتصرف: محمد فاتح المغربي، مرجع سابق، ص 49.

رابعاً: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتدريب الموارد البشرية؟ ما الفرق بينه وبين المصطلحات التالية: التنمية، التعليم، التأهيل، التكوين، التطوير؟
- أشرح أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، بالنسبة للعاملين، وبالنسبة للمجتمع ككل؟
- تدريب وتنمية الموارد البشرية لديه أهداف أساسية يصب فيها، أذكرها مع الشرح؟
- يمكن النظر لأنواع التدريب والتنمية حسب مرحلة التوظيف أو حسب نوع الوظيفة أو حسب مكان التدريب... الخ اشرح ذلك؟
- هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدم في عملية التدريب، أذكرها، إشرح أسلوب تحليل الحساسية، المباراة الإدارية؟
- ما هي المراحل التي تمر بها عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية مع الشرح؟
- ما هي أهم الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية؟ ما هي الأساليب المختلفة لتحديد هذه الاحتياجات؟
- ما هي أهم الإجراءات التي يجب أن يتم أخذها بعين الاعتبار أثناء تصميم البرامج التدريبية؟
- المدرب هو أحد العناصر المهمة في العملية التدريبية، ما هي الفئات المختلفة التي يمكن تصنيف المدربين على أساسها؟
- ما هي مراحل تقييم عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية؟
- أذكر بعض وسائل تقييم عملية التدريب؟ وأذكر أساليب تقييم العائد على التدريب؟
- التدريب الفعال له مبادئ أساسية أذكرها مع الشرح؟
- تكلم عن مختلف أنواع التحديات التي قد تواجه عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية؟
- التدريب والتنمية الناجحة للموارد البشرية له مقومات نجاح أساسية، أذكرها مع الشرح؟

الفصل السادس:

تقييم أداء الموارد البشرية

- 1- مفهوم، أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية.
- 2- عناصر، مراحل، وطرق تقييم الموارد البشرية.
- 3- آلية تقييم الأداء، التحديات ومقومات نجاح تقييم أداء الموارد البشرية.

من خلال هذا الفصل سوف نتعرف على مفهوم، أهمية، وأهداف تقييم الأداء، وكذلك على عناصر، مراحل وطرق التقييم، وأخيرا نتعرف على آلية تقييم الأداء والتحديات التي قد تواجه هذه العملية ومقومات نجاحها.

أولا: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية: يعد مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، وهناك خلط بين المصطلحات التالية: قياس الأداء، تقييم الأداء، تقويم الأداء. لذلك سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول (تقييم الأداء) وهو ما يهمنا في هذه المحاضرة، وسوف نوضح لاحقا أوجه الاختلاف بين المصطلحات السابقة:

- عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للعامل، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل.¹
- تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء
تقريبا موضوعيا لنظام وافي يكفل تسجيل عمل كل فرد، ووزنه بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاءة
الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يعاون الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواطن القوة
والضعف.²

- عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا العامل أو ذاك قياسا إلى واجباته وسلوكياته في فترة زمنية لا تزيد عن سنة،
ويصدر عن هذه العملية تقريرا في شكل نموذج معين، يوضع في ملف العامل وينتج آثاره الإدارية والقانونية.³
- قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم
على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.⁴

- العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.⁵
- هو الطريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي، العقلي أو الجسدي، في
ميدان العمل الوظيفي، وخلال فترة زمنية معينة.⁶

- تلك العملية التي تُعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مقدرتهم
على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.⁷

- عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، استنادا إلى عناصر ومعدلات
تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.⁸

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان)، 2011، ص 44.

² سعيد عامر، الإدارة والتحديات، (وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة)، 2001، ص 465.

³ عبد الحكيم خزامي، تكنولوجيا الأداء: من التقييم إلى التحسين، (مطبعة بغداد للنشر والتوزيع، بغداد)، 1999، ص 21.

⁴ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، (دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2001، ص 87.

⁵ سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، (دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2016، ص 50.

⁶ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، (دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2011، ص 170.

⁷ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، (دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان)، 2002، ص 169.

⁸ مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، (دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان)، 1994، ص 297.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية: هي أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم من خلالها وبشكل دوري بقياس وتقييم كفاءة أداء الموظف لمهام ومسؤوليات وظيفته الحالية بكفاءة وفعالية مقارنة بالأداء المعياري خلال فترة معينة بشكل موضوعي عادل ودقيق، ويكون التقييم في تقرير بنموذج معين، تهدف العملية لمساعدة الإدارة على معرفة نقاط القوة والضعف عند الموظف لاتخاذ القرارات المناسبة بخصوص مكافآته وتحسين مستوى أدائه في وظيفته الحالية ومدى قدرته على تحمل مهام ومسؤوليات في وظيفة أعلى مستقبلاً.

بناء على التعريف الإجرائي السابق يمكن توضيح الفروق بين مختلف المصطلحات كما يلي:

- قياس الأداء: هي عملية تسجيل الأداء المحقق، ويتم أثناء التنفيذ.
 - تقييم الأداء: تحديد مستوى الأداء المحقق جيداً كان أم سيئ مقارنة بالمعايير.
 - تقويم الأداء: إتخاذ الإجراءات من أجل معالجة نقاط الضعف أو تعزيز نقاط القوة.
 - كفاءة الأداء: هي حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة.
 - فعالية الأداء: هي تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- 2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية: يمكن النظر إلى أهمية تقييم الموارد البشرية من زاوية المنظمة وزاوية العاملين كمايلي:
- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- رفع أداء وإنتاجية العاملين واستثمار قدراتهم: لأن التقييم يحدد نقاط الضعف فيعالجها ويحدد نقاط القوة ويدعمها.
- يعطي مؤشرات قابلة للقياس بخصوص سياسات إدارة الموارد البشرية: مثل سياسة الاختيار، التدريب، الترقية... الخ
- يساعد المنظمة في وضع معدلات أداء قابلة للقياس: وهذا ما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة.
- إعطاء فرصة للمحافظة على الكفاءات: تقييم الأداء يوضح أداء الكفاءات وبالتالي يمكن للمنظمة المحافظة عليهم.
- هو وسيلة تعتمد عليها الإدارة في إتخاذ القرارات: سواء قرارات لتطوير أداء الفرد أو لمكافآته أو أو ترقية... الخ.
- تقييم الأداء هو الضمان لتحقيق الأهداف: فتحقيق الأهداف التشغيلية هو السبيل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تقييم الأداء يساعد في الكشف عن المشكلات في الأداء: وبالتالي فرصة لحل تلك المشكلات في أقرب وقت.
- تقييم الأداء يعطي تقييم لجهود التغيير في المنظمة: وذلك من خلال تقييم تطور الأداء في الاتجاه المطلوب.
- تحديد مدى مناسبة الفرد للوظيفة: فتقييم الأداء يوضح هل يحتاج الفرد للتدريب أو النقل أو الترقية أو الفصل.⁹
- خلق مناخ من الثقة بين العاملين والمنظمة: من خلال وضع معايير واضحة لقياس الأداء ومكافأة المجتهدين.
- يعطي فرصة للمسؤولين لمناقشة مشاكل الأداء مع العاملين: فالتقييم يعطي فرصة لإكتشاف الصعوبات وتذليلها.
- التحكم الجيد في مستوى التكاليف: لأن تقييم الأداء الفعال يضبط العلاقة بين العائد ومستوى التكاليف.¹⁰
- يساعد تقييم الأداء في متابعة الظواهر السلبية التي تعيق الأداء: مثل الغياب، دوران العمل، الصراعات... الخ.

⁹ بتصرف: وداد بورصاص، مرجع سابق، ص 111.

¹⁰ بتصرف: المهدي هتهات، مرجع سابق، ص 79.

- يساعد الجهات الحكومية في ضمان جودة الخدمة المقدمة: فبدون تقييم الأداء قد تتدهور الخدمات العامة.¹¹
- تشجيع العمل الجماعي في المنظمة: من خلال جعل جزء من مؤشرات الأداء الفعال مرتبطة بالعمل الجماعي.¹²
- يساعد تقييم الأداء في إرساء نظام واضح يبرر التباين في المكافآت والعقوبات: فالنظام الواضح أفضل مبرر.¹³

– أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للموظف: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحسن مستوى الدافعية والتحفيز لدى العامل: وذلك عند معرفته بأن حجم المكافآت مرتبطة بمستوى الأداء.
- ارتفاع مستوى الشعور بالمسؤولية لدى العامل: نتيجة شعوره بالعدالة وأن جهوده في تحمل المسؤولية هي مثمنة.
- اكتساب العامل المجتهد لاحترام وتقدير رؤسائه في العمل: لأن التقييم يجعل المسؤولين على دراية بإجتهد العاملين.
- إكساب العاملين معلومات حقيقية لمستوى أدائهم: ويعطيهم فرصة للتحسين من خلال إرشادات رؤسائهم.¹⁴
- رفع شعور التشاركية لدى العاملين: ويكون ذلك من خلال إشراك العاملين في تحديد معايير التقييم.¹⁵
- تقييم الأداء ينمي مهارات المسؤولين: من خلال تعزيز قدراتهم الفكرية والإبداعية للوصول إلى تقييم موضوعي.¹⁶

3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية: تهدف المنظمة من خلال تقييم الأداء لتحقيق العديد من الأهداف يمكن تجميعها في ثلاث فئات رئيسية كما يلي:¹⁷

أ- الأهداف الإستراتيجية لتقييم الأداء: تستخدم معلومات تقييم الأداء لتحديد الأداء المستهدف لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، أي لتحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف الإستراتيجية التنظيمية، فالتنفيذ الفعال للإستراتيجيات يستند إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات المطلوبة لتنفيذ وتطوير أنماط القياس واسترجاع المعلومات، والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماط سلوكهم للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المحددة.

ب- الأهداف الإدارية لتقييم الأداء: تعتمد المنظمات على معلومات أو نتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل مثل الاختيار والتعيين، إدارة المرتبات والحوافز، الترقيات والنقل والتسريح، تخطيط الموارد البشرية، إعادة تحديد قيمة الوظائف... الخ.

ج- الأهداف التنموية لتقييم الأداء: تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل تنميتهم وتطوير أساليب الأداء للعمل عندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع، حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء كتنغذية راجعة تساعد في تحديد نواحي الضعف في الأداء من ناحية، والكشف عن أسبابه من ناحية أخرى، وهل يرجع الضعف في الأداء إلى قصور في المقدرة أو الحوافز أو علاقات العمل... الخ، والتي على أثرها يتم إعادة النظر في سياسات ونظم الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز... الخ)، التي تساهم في تحسين أداء العاملين.

¹¹ بتصرف: مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 745.

¹² بتصرف: سعيد حجال، مرجع سابق، ص 139.

¹³ بتصرف: نضرة ميالط، مرجع سابق، ص 127.

¹⁴ بتصرف: وداد بورصاص، مرجع سابق، ص 112.

¹⁵ بتصرف: سعيد حجال، مرجع سابق، نفس المكان.

¹⁶ بتصرف: أحمد تي، مرجع سابق، ص 23.

¹⁷ بتصرف: رفيقة شمامي، مرجع سابق، ص 76.

ثانياً: عناصر، مراحل، وطرق تقييم الموارد البشرية:

1- عناصر تقييم أداء الموارد البشرية: باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره، وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:¹⁸

أ- تحديد أهداف تقييم الأداء: أي الأهداف التي تسعى لها الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أو توظيفها لعدة أغراض منها:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم: وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
- تحديد مستوى الأجر والمكافآت والعلاوات: التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة والوظيفة المستقبلية: التي يمكن أن ينتقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف: وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية: وذلك من خلال جهود التدريب.
- توجيه المديرين لربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية: حيث يوجه المدراء العمال للسلوكيات المطلوبة.
- فالتأكيد على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء، فعلى سبيل المثال إن ركزت المنظمة على غرض تقديم المعلومات للعاملين عن أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

ب- تحديد المسؤول من التقييم: يمكن أن يقوم بهذه العملية العديد من الأطراف ذلك كما يلي:

- التقييم عن طريق الرئيس: هي الطريقة الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم، حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

- التقييم عن طريق المرؤوسين: وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة وذات الحساسية العالية، ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة، وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، أضف إلى ما يلاقه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

- التقييم عن طريق الزملاء: والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى، لما تخلقه من مشاكل في العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

- التقييم عن طريق لجنة من الرؤساء: حيث تعمل هذه اللجنة على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية؛ وهو أمر غير

¹⁸ بتصرف: محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة)، 2012، ص ص 60-68.

متوافر دوماً مما يجعل المنظمة تأخذ تقييم كل رئيس على لوحده ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.

- التقييم عن طريق العملاء: حيث تعتمد بعض المنظمات أسلوب تقييم العملاء للموظف الذي يقدم الخدمة، ولكن هذا الأسلوب من التقييم هو خاص فقط بنوع معين من الموظفين وهم من يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء، وعادة يعتمد معه أنواع أخرى من التقييم حتى يكون التقييم موضوعي.¹⁹

- تقييم الموظف ذاتياً: قد تعتمد بعض المنظمات أسلوب التقييم الذاتي للموظفين، ولكن دوماً يكون إلى جانب أساليب أخرى في التقييم لتجنب عدم الموضوعية في التقييم.

- التقييم بأسلوب 360°: حيث تعتمد المنظمة على مصادر مختلفة في تقييم الأداء مثل: الموظف نفسه، المشرف المباشر، لجنة الزملاء، العملاء الداخليين والخارجيين... الخ، ويتم إعداد تقرير موجز ملخص لتقييمات الفئات المختلفة، ويتميز التقييم 360° بإعطاء تقييم أكثر دقة للموظف، حيث يتم التقييم من مختلف الزوايا مما يحقق العدالة النسبية.²⁰

من خلال ما سبق نجد أن الأفضل نظرياً أن يتم التقييم من الرئيس والمروؤوس وزملاء العمل حتى يمكن الحكم على الفرد بشكل دقيق، ولكن هذه العملية قد تكون تأخذ وقت وينتج عنها سلبيات ذكرناها سابقاً، لذلك الغالب أن التقييم يتم عن طريق الرئيس.

ج- تحديد وقت التقييم: في هذا العنصر تطرح الأسئلة التالية: كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟ متى تتم عملية التقييم؟ فغالباً ما تقوم المنظمات بهذه العملية في نهاية السنة، وفي حقيقة الأمر يمثل تحديداً لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية في نهاية السنة، فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المروؤوسين في عملهم خلال السنة.

بشكل عام يمكن القول إن المنظمات تنقسم إلى قسمين فهناك منظمات تقوم بالتقييم في وقت محدد وهناك من تقوم بالتقييم في أوقات عشوائية للوقوف على حقيقة مستوى الأداء، وبالنسبة للمنظمات التي تقوم بالتقييم في وقت محدد وهو الغالب، فإن وقت التقييم قد يكون مرة واحدة خلال السنة أو أكثر من مرة خلال السنة وفي أوقات معلومة تتراوح بين التقييم الشهري أو كل ثلاثة شهور أو كل ربع سنة أو كل ستة شهور أو كل سنة.

د- تحديد معايير التقييم: وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير النواتج: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير السلوك: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.

- معايير الصفات: مثل المبادأة، الانتباه، الدافعية العالية، الاتزان الانفعالي... الخ.

هناك العديد من المعايير أخرى مثل:

¹⁹ بتصرف: سعيد حجال، مرجع سابق، ص ص 141-142.

²⁰ مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 251.

- معايير الزمن: تختص بقياس الزمن المستغرق في أداء المهام.
- معايير المال: تختص بقياس العوائد المالية الناتجة عن الأداء.
- ومن المبادئ الأساسية في استخدام المعايير ما يلي:
- تعدد المعايير: يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرءوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- موضوعية المعايير: يجب أن تكون هناك موضوعية في المعايير، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
- صدق المعيار: والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
- ثبات المعيار: أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
- حساسية المعيار: أي حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- سهولة استخدام المعيار: وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
- قابلية القياس: وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.
- هـ- تحديد مدخل التقييم:** هناك العديد من المداخل في التقييم ولكل مدخل طرق معينة يمكن أن تستخدم، بناء على طبيعة الوظيفة، وسوف نوضح أهم الطرق لاحقاً، ولكن هنا سوف نتعرف على المداخل الأساسية وذلك كما يلي: ²¹
- المدخل المقارن في تقييم الأداء: يركز هذا المدخل على مقارنة أداء الفرد بأداء الأفراد الآخرين في مجموعة عمل معينة ثم ترتيب الأفراد في ضوء ذلك، ومن أمثلة الطرق في هذا المدخل: طريقة الترتيب، طريقة التوزيع الإجباري، طريقة الاختيار الإجباري... الخ.
- مدخل الخصائص في تقييم الأداء: يركز هذا المدخل على مقدار ما يتوافر لدى الفرد من خصائص أو صفات مطلوبة لكفاءة أداء الوظيفة، حيث يتم إدراج مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة، وتقييم الفرد بناء على مدى توافر هذه الخصائص، ومن أهم الطرق في هذا المدخل: طريقة المقياس البياني المتدرج، طريقة الترتيب... الخ.
- المدخل السلوكي في تقييم الأداء: يهدف هذا المدخل إلى تحديد السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها الموظف حتى يتميز في أداء مهام وظيفته، ثم يقوم المسؤول بتقييم مدى توافر هذه السلوكيات في الموظف، ومن أهم الطرق في هذا المدخل: طريقة الأحداث الهامة... الخ.
- مدخل النتائج في تقييم الأداء: يركز هذا المدخل على كيفية قياس وإدارة النتائج بموضوعية من خلال مدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن أهم الطرق في هذا المدخل: طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة المقابلة، طريقة 360 درجة... الخ.

²¹ بتصرف: مصطفى كامل، مرجع سابق، ص ص 254-261.

- مدخل الجودة في تقييم الأداء: يعتبر مدخل الجودة من المداخل الحديثة في تقييم أداء العاملين ويتميز بتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي أهم معالمها: التوجه بالعمل لتحقيق رضاه، ومنع الأخطاء، الأخذ بعين الاعتبار العمل الداخلي والخارجي، التركيز على قياس أداء الفرد وأداء النظام، استخدام مصادر متعددة لتقييم الفرد والنظام، التعاون التام بين المسؤولين والعاملين لحل المشاكل، الاعتماد فقط على المعايير التي تدخل تحت تحكم وسيطرة العامل، الاعتماد على التغذية الراجعة (الشخصية) حول أداء العامل (من خلال تقييم الآخرين له) والتغذية الراجعة (الموضوعية) والتي تركز على العمل نفسه من خلال (طرق للرقابة على الجودة إحصائيا).

و- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم: هناك تباين في توجه المنظمات في هذا الخصوص، فهناك منظمات ترى أن نتائج التقييم هي من حق الإدارة فقط كي تستعملها حسب احتياجاتها ولا يجب إطلاع المعنيين بها، وأما المنظمات التي تتبنى التوجه الحديث فهي ترى أن تقييم الأداء مهم للإدارة وأيضاً من حق الموظف الذي تم تقييم أدائه الاطلاع عليه كي يتعرف على رأي رئيسه المباشر فيه حتى يمكنه تحسين أدائه مستقبلاً، وهناك عدة طرق في توصيل نتيجة التقييم للموظف، وهل يصل التقييم إليه بشكل كامل أم فقط جزء منه، وهل يصل إليه منفرداً أم يكون متاح للآخرين أيضاً.

بشكل عام يمكن القول إنه يفضل أن يتم إطلاع الموظف على تقييم أدائه ويعرف معايير التقييم ويعرف رأي رئيسه المباشر في أدائه بطريقة شفافة وواضحة من أجل ضمان التحسن مستقبلاً في حالة وجود تقصير في الأداء، ومن أجل التظلم إذا كان هناك ظلم في تقييمه.

ز- استخدام نتائج التقييم: يجب أن يكون هناك حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام، فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية، أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز، و تحديد الاحتياجات من التدريب... الخ.

2- مراحل تقييم أداء الموارد البشرية: إن عملية تقييم الأداء هي من العمليات المعقدة والصعبة، وهي تتطلب من القائمين عليها استعمال أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المنظمة، وفيما يلي المراحل التي يجب إتباعها عند تقييم الأداء:²²

أ- وضع توقعات الأداء: هي المرحلة الأولى في عملية تقييم الأداء، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين، المنظمة والعاملين؛ حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم، وكذا القائمين به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

ب- مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمنظمة في نفس الوقت.

ج- تقييم الأداء: عندها يقيم أداء جميع العاملين ويتم التعرف على مستوى الأداء لديهم مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

²² محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص ص 256-257.

د- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

هـ- إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة: بناء على نتيجة التقييم تكون هناك قرارات مهمة إما بخصوص النقل أو الترقية، أو التدريب، أو الفصل ... الخ، مهم أن يتم اتخاذها وتنفيذها فعليا.

و- التخطيط لتطوير الأداء: وتمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وكذا قيم العاملين. وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية.

3- طرق تقييم أداء الموارد البشرية: تتعدد طرق تقييم الأداء بناء على المداخل المختلف التي تكلمنا عنها سابقا (المقارن، الخصائص، السلوك، النتائج، الجودة) ولكل طريقة إيجابيات وسلبيات، وكل طريقة تناسب منظمات معينة أو وظائف معينة، وفيما يلي بعض الطرق الشائعة في تقييم الأداء بداية بالطرق التقليدية وصولا للطرق الحديثة نسبيا:

أ- طريقة التقرير المكتوب: يقوم المسؤول بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنا مجموعة نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال مرحلة التقييم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي لهذا الموظف، ولكنها طريقة قليلة الاستخدام لأنها تعتمد على مهارة معد التقرير ولها سلبيات كثيرة لعل أهمها هو أنها غير مجدية إذا كان عدد المرؤوسين كبير.²³

ب- طريقة قوائم العبارات: تستعمل هذه الطريقة استبيان يحتوي على قائمة فيها جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويجب المشرف على تلك الأسئلة ب (نعم) أو (لا)، حسب تصوره لأداء العامل الذي يشرفه عليه.

ج- طريقة مقابلة التقييم: تتم على شكل لقاء مباشر بين المقيم والمعني بالتقييم، وتقوم على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها مسبقا في محاور معينة، وهذه الطريقة هي طريقة تقييم الأداء وفي نفس الوقت تحسيسه بمسؤولياته وسماع انشغالاته.²⁴

د- طريقة الترتيب: حيث يتم ترتيب الموظفين بوحدة تنظيمية معينة من الأفضل (الأعلى أداء) إلى الأسوأ (الأقل أداء) بناء على مستوى أدائهم بالنسبة لكل عنصر من عناصر الوظيفة مثل (الكمية، الجودة... الخ)، فمثلا يتم تحديد الأفضل ووضعه في المركز الأول، ثم تحديد الأفضل من بين الباقين ووضعه في المركز الثاني وهكذا، حتى يتم ترتيب باقي الأفراد.

هـ- طريقة المقياس البياني المتدرج: حيث يتم إعداد قائمة بالصفات أو الخصائص التي تصف أبعاد الأداء الوظيفي وتتعلق بالفرد والعمل، ثم يتم عمل مقياس (مدى) لقياس كل خاصية يتدرج من أعلى مستوى إلى أقل مستوى، ويتم تقييم كل موظف حسب درجة توافر الخاصية، ثم تحديد تقييم الموظف من خلال حساب المتوسط بقسمة مجموع الدرجات التي حصل عليها في أبعاد الأداء المختلفة على عدد أبعاد الأداء مضروبا في 100، ويتم تصنيف مستويات الأداء مثلا كالتالي:

²³ وهيبه قوماش، محاضرات في مقياس الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، الجزائر)، 2020-2021، ص 67.

²⁴ شوقي قطان، مرجع سابق، ص 61.

50 % ضعيف، ومن 51 % إلى 65 % مقبول، ومن 66 % إلى 80 % جيد، ومن 81 % إلى 90 % جيد جدا، و أخيرا 91 % فأكثر ممتاز. ²⁵

و- طريقة التوزيع الإجباري (الطبيعي): يتم توزيع الموظفين اعتمادا على منحى التوزيع الطبيعي الذي عادة ما يكون 40 % في الوسط (أداء متوسط)، و 20 % جهة اليسار (أداء جيد)، و 10 % الباقية جهة اليسار (أداء جيد جدا)، و 20 % جهة اليمين (أداء ضعيف)، و 10 % الباقية جهة اليمين (أداء ضعيف جدا)، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحى التوزيع الطبيعي. ²⁶

وهناك طرق تعتبر حديثة نسبيا مقارنة بالطرق السابقة ومن أمثلتها:

ز- طريقة الاختيار الاجباري: تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، وعلى الرئيس اختيار عبارتين فقط، واحدة عن الصفة المرغوبة والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أدائه. لكن المسؤول حينما يقرأ العبارات كلها لا يردى على نحو دقيق أيا منها سيكون في صالح العامل أو ضده، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

ح- طريقة الأحداث الهامة (الخرجة): يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد، والسلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلبا على الأداء، هذه الأحداث الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة. ²⁷

ط- طريقة الإدارة بالأهداف: تركز على وضع أهداف قابلة للقياس لكل موظف، ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتقوم المستويات الإدارية التالية بمشاركة الرؤوسين بترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية إلى أن يتم وضع أهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها. ²⁸

ي- طريقة التقييم 360 درجة: تعتمد هذه الطريقة على تعدد مصادر التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، ومساعديه المباشرين المسؤولين، وكذا آراء المتعاملين معه من خارج المنظمة، بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة، بالإضافة إلى أنها تهدف لإشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار. ²⁹

²⁵ مصطفى كامل، مرجع سابق، ص ص 254-256.

²⁶ بتصرف: وهيبة قرماش، مرجع سابق، ص 69.

²⁷ نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص ص 37-38.

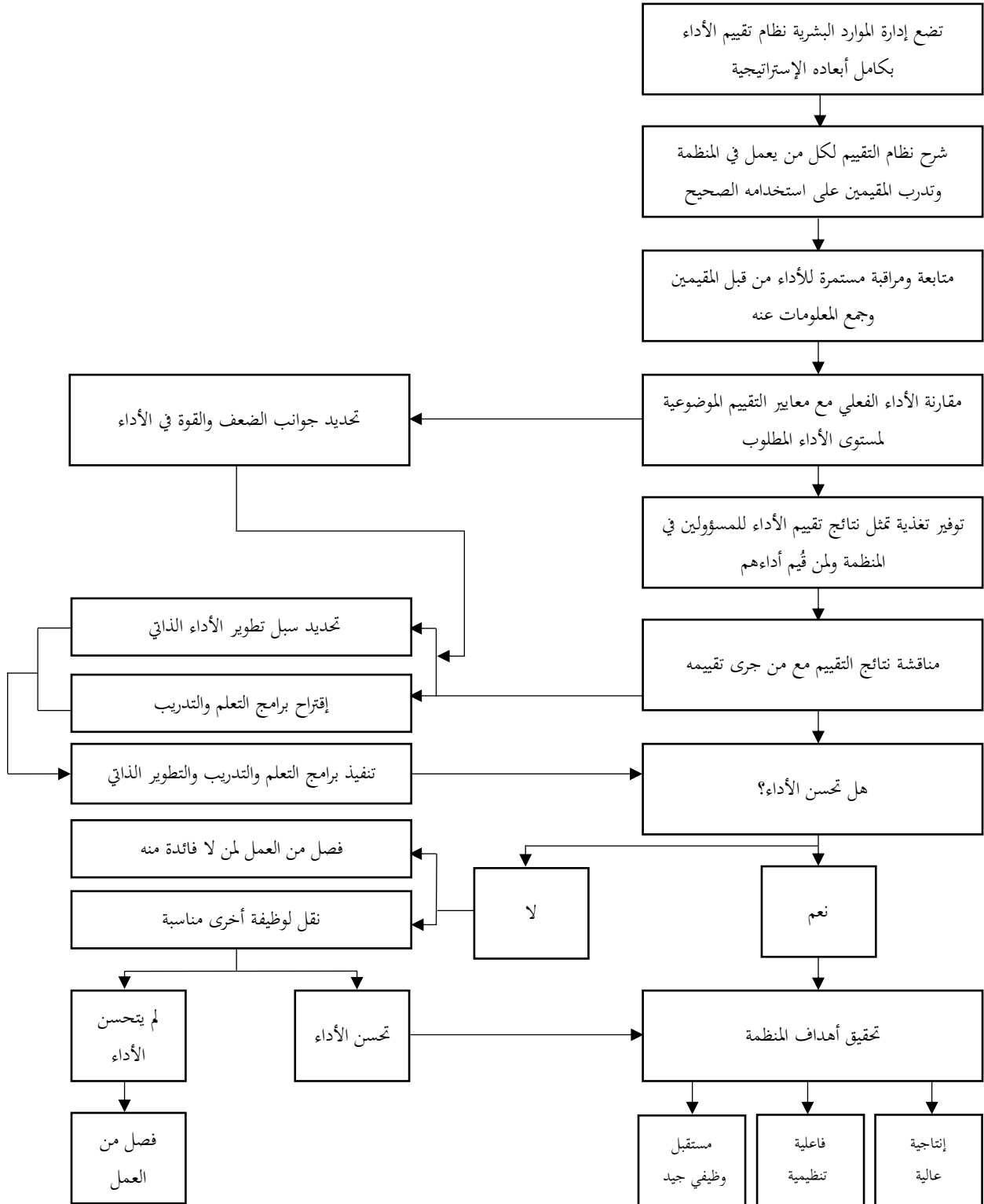
²⁸ مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 259.

²⁹ رفيقة شمامي، مرجع سابق، ص 82.

ثالثاً: آلية تقييم الأداء، التحديات ومقومات نجاح تقييم أداء الموارد البشرية:

1- آلية تقييم أداء الموارد البشرية: يمكن تلخيص آلية تقييم الأداء بالشكل التالي:

الشكل رقم: 01 آلية تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 364

من خلال الشكل السابق تظهر لنا كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية وذلك كما يلي: ³⁰

- تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.
- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.
- يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في النهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى حقيقة الأداء.
- يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.
- يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء.
- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة منهم، أما الذين فيهم أمل فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث مشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقلهم، عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل في المنظمة.
- عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس آثاره الإيجابية على: ارتفاع إنتاجية العمل، زيادة فاعلية التنظيم الكلي للمنظمة، تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.
- يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قِيمُوا أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيّمون ومن قِيمَ أدائه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه.

2- تحديات تقييم أداء الموارد البشرية:

- قد تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية العديد من الصعوبات والتحديات، ويمكن تقسيمها إجمالاً إلى تحديات متعلقة بالشخص الذي يقوم بالتقييم، وتحديات متعلقة بنظام التقييم في حد ذاته وذلك كما يلي:
- أ- تحديات تقييم الأداء المتعلقة بالمسؤول المقيم:**
- قلة المهارة والخبرة لدى المسؤول: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المسؤول الذي يقوم بعملية التقييم، والذي يشترط أن يكون ذا خبرة عالية وذو قدرة على التفاعل الاجتماعي.
 - التساهل والرفق: حيث يميل بعض المسؤولين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية، وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

³⁰ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 265-266.

- تأثير الحالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس؛ فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم قيمتها.
 - نزعة المقيم إلى الأحكام العامة المتوسطة: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
 - الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة، حيث يتم الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة، أو يهمل الأداء السابق ويعتمد على الأداء النهائي، وهذا يلغي خاصية الاستمرارية لعملية التقييم.
 - التحيز الشخصي للمسؤول: وهو انحياز المسؤول لصالح الشخص الذي يخضع للتقييم بسبب القرابة أو الصداقة أو الموطن... الخ.³¹
 - التأثير بنية الإدارة في استعمال التقييم: إذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين، فقد يمنح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء الموظفين حتى يستفيدوا من الترقية، وإذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل التقييم لتصميم برامج التدريب، فقد يعطي المشرفون تقديرات ضعيفة نسبياً حتى يظهروا حاجة الموظفين للتدريب، كما قد يعطي المشرفون مرؤوسيه تقديرات ممتازة إذا كانت الإدارة تنوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم.³²
 - تعمد المسؤول تقديم تقييم ضعيف للمرؤوس الجديد: ثم يحسن التقييم تدريجياً كي يكسب حماس الموظف وتقدير الإدارة.
 - تجنب المسؤول تقديم تقييم سلبي خوفاً من تأثير علاقته مع المرؤوس: هذا من أكثر العيوب انتشاراً.³³
- ب- تحديات تقييم الأداء المتعلقة بنظام التقييم:**
- عدم وضوح الأهداف العملية للتقييم: فذلك يعطي عشوائية في النتائج.
 - عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي عن الأداء: ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.
 - عدم وجود تعليمات واضحة حول طريقة التقييم: عندما لا تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في ذلك فإن النتيجة سلبية.
 - استخدام طريقة تقييم لا تتلاءم مع جميع الوظائف: فبعض المنظمات تعتمد طريقة واحدة للتقييم دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في طبيعة بعض الوظائف.
 - عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج التقييم دوراً فعالاً في نجاح عملية التقييم؛ فوجود نماذج واضحة وشاملة وسهلة قد يشجع الذي يقوم بعملية التقييم على القيام بالعملية في الوقت المحدد وبتقان.
 - إعطاء نفس الوزن لجميع بنود التقييم: تفترض بعض وسائل التقييم نفس الأهمية لمختلف البنود وهذا ليس صحيحاً.
 - اعتماد فلسفة السرية في نظام التقييم: إذا غلب على عملية التقييم طابع السرية وطابع العقابية فإن نتائجه تكون سلبية.
 - عدم دقة درجات القياس: قد يكون هذا سبباً في عدم مصداقية نتائج التقييم.³⁴

³¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 68-69.

³² وداد بورصاص، مرجع سابق، ص 133.

³³ كامل بربر، مرجع سابق، ص 141.

³⁴ نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص 39-40.

- عدم تأييد الإدارة العليا وعدم اكتراثها بنتائج التقييم: وعدم تأثر الترقيات والعلاوات والمنح والمكافآت بما يحصل عليه الموظفون من تقييم.
- عدم وضوح الفترة الزمنية المعنية بالتقييم: وهذا من الأخطاء في تصميم بعض نماذج تقييم الأداء.³⁵
- التعقيد في تصميم نموذج التقييم: بعض النماذج تميل أن تكون معقدة وتضيق الكثير من الوقت دون داعي.³⁶
- عدم كفاية حق التظلم للشخص الذي تم تقييمه بشكل سلبي ظلما: إذا لم تكن عملية تقييم الأداء تكفل حق التظلم فهي ناقصة.³⁷

3- مقومات نجاح تقييم أداء الموارد البشرية:

- تضمن مقومات نجاح تقييم الأداء في المنظمة في تجنب كل التحديات المذكورة سابقا، ويمكن أن نلخص ذلك كما يلي:
- التركيز على تقييم الأنشطة الرئيسية: نظام التقييم الفعال يقيس المهام والأنشطة الرئيسية ذات الصلة بالعمل بشكل شامل دون نقصان، ويتجنب الأنشطة الثانوية وغير المؤثرة.
- ثبات فعالية نظام التقييم: يتحقق ذلك عند ثبات نتائج التقييم عند استخدام عدة مقيمين لنفس نظام التقييم لنقيم نفس الموظف في نفس الظروف، أي أن الثبات يكون مرتفع عندما يتفق عدة مقيمين في تقييمهم لأداء نفس الموظف، ويكون الثبات منخفض عندما لا يتفقون حول نتائج تقييم نفس الموظف.
- حساسية ودقة تقييم مؤشرات الأداء: أي أن نظام التقييم الفعال يتميز بالقدرة على التقييم الجيد لمؤشرات الأداء الرئيسية، وبالتالي التمييز بين أداء الموظفين من الجيد إلى الضعيف.
- دعم الإدارة العليا وتقبل الموظفين: من الطبيعي أن يكون نظام التقييم الفعال مدعوما من الإدارة العليا والمدراء والقائمين بالتقييم، ومقبولا من طرف الموظفين الخاضعين لعملية التقييم، وتم إعداده والموافقة عليه بمشاركة كل الأطراف.
- تكامل مؤشرات التقييم مع معايير أداء الوظيفة والأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية: نظام التقييم يتميز بإرتباطات واضحة بين معايير أداء الوظيفة وأهداف المنظمة، وإرتباطات واضحة بين العناصر الأساسية للوظيفة وبين المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في التقييم، كما يتميز بالمرونة والتكامل مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
- تحقيق نظام تقييم الأداء للجدوى الاقتصادية: إن إعداد نظم تقييم أداء الموارد البشرية وتطبيقها واستخدامها يكلف المنظمة الكثير من الوقت والجهد والمال، لذلك فإن نظام التقييم الفعال يتصف بأن المنافع المحققة للمنظمة من جراء تطبيقه أكثر من تكاليفه، أي تحقق الجدوى الاقتصادية للعملية.
- الاستمرارية والتحسين في نظام تقييم الأداء: نظام التقييم الفعال يجب أن يكون دوريا ومستمر ومتواصلا، كما يجب مقارنة نتائجه السابقة مع الحالية.

³⁵ وداد بورصا، مرجع سابق، ص 134.

³⁶ مصطفى كامل وآخرون، مرجع سابق، ص 262.

³⁷ بتصرف: وهبة قرياش، مرجع سابق، ص 71.

- دقة البيانات وفعالية الاتصال في نظام تقييم الأداء: نظام التقييم الفعال يتميز بتوفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، كما يتميز بتوفر معلومات وافية ودقيقة وحديثة في عملية التقييم.³⁸
- رفع درجة وعي المسؤولين والعاملين بمجدية تقييم الأداء: من المهم أن يكون لدى المسؤولين القائمين على التقييم درجة الوعي الكافية للقيام بتقييم العاملين بكل جدية من أجل ضمان تحقيق أهداف الإدارة من عملية التقييم، كما يجب التأكد من أن الموظفين الذي يتم تقييمهم لديهم الوعي التام بأهمية التقييم ودوره في خدمة أهدافهم الشخصية داخل المنظمة.
- تصميم نظام تقييم الأداء بطريقة تلغي المزاجية الشخصية في التقييم: هناك طرق وأساليب مختلفة يمكن الإستعانة بها لضمان موضوعية التقييم وتحييد المزاجية في التقييم كأن يكون التقييم من أكثر من جهة مثلا الرئيس المباشر والرئيس فوّه.
- الوضوح التام لأهداف تقييم الأداء والتأكد من أن النظام مصمم بطريقة تحقق تلك الأهداف: كما ذكرنا سابقا فإن نظام تقييم الأداء يمكن أن تكون له العديد من الأهداف (تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد استحقاقات المكافآت والنقل أو الترقية... الخ) لذلك وضوح هذه الأهداف ضروري في تصميم النظام وتحقيقه للأهداف.
- شمولية وعلمية مقاييس الأداء لكل عوامل الأداء في الوظيفة: تصميم مقاييس الأداء بحيث تكون شاملة وبنودها مدعومة بالأوزان المصممة بطريقة علمية هي من أصعب الأمور في المجال الإداري، ولكنها ضرورة لضمان تحقيق الجدوى الاقتصادية من قياس الأداء وتحقيق أهداف الإدارة.
- تصميم نماذج تقييم الأداء بطريقة بسيطة وفعالة وتوفر وقت المسؤول والموظف: من التحديات أن يكون نموذج تقييم الأداء دقيق وشامل وفي نفس الوقت لا يضيع الوقت، وهذا تحدي يجب أن ترفعه إدارة الموارد البشرية عند تصميمها لنماذج تقييم الأداء.
- تحديد موعد تقييم الأداء بطريقة تحقق أهداف التقييم ولا تعرقل سير عمل الموظفين: وهذا الأمر يحتاج لتخطيط وتنفيذ بطريقة مدروسة.
- التغذية العكسية الفعالة: حيث بعد إطلاع الموظف على نتيجة تقييم أدائه مهم جدا السماع الجيد له لمعرفة الأمور التي كانت تعيقه في تأدية مهام وظيفته، وأن تتحول نتائج تقييم الأداء إلى قرارات تنفذ فعليا على أرض الواقع.
- إتاحة الفرصة للموظف للتظلم: بما أن تقييم الأداء يمكن أن تحدث فيه أخطاء من المسؤول في تقييمه للموظف، فمن العدالة إتاحة الفرصة للموظف للتظلم بطريقة توفر الحماية له وتعزز ثقته في نظام تقييم الأداء، لذلك تجنب سرية التقييم هي أحد الأساسيات في إتاحة فرصة التظلم.
- تدريب المقيمين على القيام بعملية التقييم بفعالية وكفاءة: لأن من المهم التأكد من أن المقيمين لديهم الفهم التام لطريقة التقييم ولديهم المهارة العالية في القيام بالتقييم بطريقة فعالة وفي أقل وقت.³⁹

³⁸ بتصرف: سعيد حجال، مرجع سابق، ص ص 147-148.

³⁹ بتصرف: مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص ص 747-768.

- تعدد المقيمين والتقييم الاختياري: كلما كان التقييم متعدد الأطراف كلما كانت النتيجة موضوعية أكثر، وكلما كان هناك مجال للمقيم أن يقيم الجوانب التي يرى أن له القدرة على تقييمها في الموظف فقط دون إجباره على تقييم كل الجوانب كلما كان ذلك أفضل.⁴⁰
- التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات المختلفة في تصميم نظام التقييم: لأن هذا التنسيق يضمن اختيار طريقة التقييم المناسبة والعوامل والصفات المطلوب تقييمها في ضوء طبيعة الوظيفة وطبيعة الأهداف من عملية التقييم.⁴¹
- تعدد نماذج تقييم الأداء وطرقه بناء على طبيعة الوظيفة ومستواها الإداري: أي لا يشترط توحيد نماذج تقييم الأداء لأن طبيعة الوظائف ومستوياتها الإدارية تختلف.⁴²

رابعاً: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتقييم أداء الموارد البشرية؟ وما الفرق بينه وبين قياس الأداء، تقويم الأداء، كفاءة الأداء، فعالية الأداء؟
- تكلم عن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للموظف؟
- لتقييم الأداء أهداف متعددة إشرح ذلك وأعطي أمثلة عن كل نوع من الأهداف؟
- ما هي عناصر تقييم الأداء؟
- من المسؤول عن القيام بتقييم الأداء؟
- تكلم عن مختلف المعايير التي يمكن أن تستخدم في عملية تقييم الأداء؟
- لتقييم الأداء طرق مختلفة وهي تدرج تحت مداخل معينة، ما هي هذه المداخل؟
- أذكر المراحل المختلفة التي تمر بها عملية تقييم الأداء؟
- أذكر مع شرح بسيط أهم الطرق التقليدية في تقييم الأداء والطرق الحديثة؟
- إشرح الخطوط العريضة في آلية تقييم أداء الموارد البشرية كتابياً أو عبر مخطط؟
- تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية تحديات كثيرة، بعضها يتعلق بالمسؤول وبعضها بنظام التقييم، إشرح ذلك؟
- أذكر أهم مقومات نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية؟

⁴⁰ بتصرف: كامل بربر، مرجع سابق، ص 135.

⁴¹ نضرة ميالط، مرجع سابق، ص 141.

⁴² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 310.

الفصل السابع: نظام الأجور للموارد البشرية

- 1- مفهوم وأهمية الأجور والعوامل المؤثرة عليه.
- 2- مكونات الأجر، التصنيفات وأنواع أنظمة الأجور.
- 3- تصميم نظام الأجور، التحديات ومقومات نجاح نظام الأجور.

من خلال هذا الفصل سوف ندرس مفهوم الأجور، أهميتها والعوامل المؤثرة عليها، ونتعرف على مكونات الأجر، تصنيفات الأجور وأنواع أنظمة الأجور المختلفة، وأخيرا نتعرف على طريقة تصميم نظام الأجور والتحديات التي تواجهه ومقومات نجاحه.

أولا: مفهوم وأهمية الأجور والعوامل المؤثرة عليه:

1- مفهوم الأجور: هناك خلط بين المصطلحات التالية: الأجر، الراتب، الأجر القاعدي، الأجر الإجمالي، الأجر الصافي. لذلك سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول (الأجر) وهو ما يهمنا في هذه المحاضرة، وسوف نوضح لاحقا أوجه الاختلاف بين المصطلحات السابقة:

- يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل، في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها.¹

- يعرف الأجر على أنه التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المهني المشروع تحت تصرف الغير، وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه، أو هو التعويض المادي لعمل الإنسان الاكتسابي.²

- الأجر هو كل ما يتقاضاه العامل مقابل عمله، بما فيه العلاوات والمكافآت والمنح والمزايا وغير ذلك من متممات الأجر.³

- الأجر هو العائد الذي يحصل عليه العامل مقابل اشتراكه في العملية الإنتاجية، علما بأن العامل لا يتحمل خسارة ولا يحصل على ربح.⁴

- هو المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهود والأتعاب التي يبذلها في القيام بالعملية الإنتاجية، أي مقابل العمل الذي يؤديه العامل عند ممارسته لنشاطه الإنتاجي.⁵

- الأجر هو ما يقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أي كافة المبالغ التي يتقاضاها الموظف أو العامل خلال عمله في المنظمة، سواء كان هذا العمل فكريا أو عضليا، وهو بهذا المعنى يشمل الأجر الأساسي بالإضافة إلى كافة المنح والتعويضات المادية الأخرى.⁶

- تمثل الأجور جميع عناصر التعويضات التي تمنح للفرد نظير العمل، إذ يمكن النظر إلى التعويضات على أنها قيمة الخدمات الإنسانية التي يقدمها الفرد سواء كان جهدا بشريا أو عقليا أو فنيا أو غيرها، وسواء كان أيضا عملا تنفيذيا أو استثماريا يترتب عليه إنتاج ملموس أو خدمات معنوية غير ملموسة.⁷

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر الجامعي، القاهرة)، 2006، ص 149.

² عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، (مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر)، 2001، ص 29.

³ يوسف إلياس، محاضرات في قوانين العمل العربية، (مكتبة الثقافة للنشر، عمان)، 1997، ص 81.

⁴ سوزي عدلي ناشد، الاقتصاد السياسي: النظريات الاقتصادية، (منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت)، 2007، ص 214.

⁵ طارق الحاج وآخرون، الاقتصاد الإداري، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان)، 2009، ص 205.

⁶ عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان)، 2010، ص 215.

⁷ زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان)، 2011، ص 219.

- الأجر هو المقابل النقدي المباشر والمحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله لمدة زمنية محددة، ويمثل الأجر الكيان الأساسي للحوافز في معظم الوظائف وفي غالبية المجتمعات مع تسليمنا باختلاف أنظمتها وطرق تقديره من منظمة لأخرى، وفي نفس المنظمة من قطاع لآخر، ويقدر الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته وطبيعة سوق العمالة ومدى حداثة أو أقدمية من يستحقه والقواعد القانونية واللوائح التي تنظمه.⁸

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم الأجر:

الأجر هو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل مقابل وقته وجهده العضلي أو الفني أو الفكري الذي قدمه لصاحب العمل بناء على توجيهاته خلال فترة زمنية معينة، وهو بذلك يشمل كافة العناصر المالية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل بناء استحقاقه للأجر والحوافز والعلاوات وكل متممات الأجر وفقا للقواعد القانونية واللوائح التنظيمية.

بناء على التعريف الإجرائي السابق يمكن توضيح الفروق بين مختلف المصطلحات كما يلي:

- الأجر: هو المقابل المادي الصافي الذي يحصل عليه العامل خلال فترة غير منتظمة التكرار (ساعات، يوم) مقابل عمله.
- الراتب: هو المقابل المادي الصافي الذي يحصل عليه الموظف خلال فترة منتظمة التكرار (أسبوع، شهر) مقابل عمله.
- الأجر القاعدي: هو الحد الأدنى والضروري من الأجر.
- الأجر الإجمالي: يسمى أيضا الأجر الخام، وهو ما يستحقه العامل من أجر قبل خصم أي اقتطاعات أو ضرائب.
- الأجر الصافي: هو الأجر الإجمالي بعد خصم كل الاقتطاعات والضرائب، وهو المعروف بـ (الأجر).

2- أهمية الأجور: للأجور أهمية بالغة لدى الأفراد العاملين ولدى المنظمة، وفيما يلي تلخيص لأهم النقاط التي توضح هذه الأهمية:

أ- أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة: تظهر هذه الأهمية في النقاط التالية:

- مستوى الأجور هو من أدوات استقطاب الموارد البشرية: مستوى الأجور هو أحد أهم الأدوات التي تساعد المنظمة في استقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها.
- مستوى الأجور هو سبيل للحصول على الكفاءات والاحتفاظ بها: فالأجر يعتبر واجهة المنظمة وسمعتها، وهو وسيلة استقطاب الكفاءات البشرية النادرة للاحتفاظ بها في المنظمة.
- الأجور تؤثر بشكل مباشر على تكاليف المنظمة وعلى أرباحها: تمثل الأجور جزءا من تكلفة إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، والإستخدام الأمثل لهذه التكلفة وبالشكل الذي يدر أكبر ناتج هو شيء مطلوب، كما أن التوفير في ميزانية الأجور والتعويضات يسهم مباشرة في زيادة أرباح المنظمة.⁹
- مستوى الأجور يساعد في التنافس الإيجابي بين الأفراد داخل المنظمة: حيث يسعى الأفراد باستمرار لتحسين مستوى أدائهم للحصول على أجر أعلى، وهذا ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة.

⁸ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، (دار الراية للنشر والتوزيع، عمان)، 2008، ص 154.

⁹ عادل أمين مهميل، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، الجزائر)، 2022-2023، ص ص 45-46.

- الأجور تضمن استمرارية عمل المنظمة: فالأفراد مستمرين في العمل داخل المنظمة ما استمرت أجورهم في التدفق.
- مستوى الأجور يضمن استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية: فبدون مستوى أجور يحفز الكفاءات على البقاء لا يمكن تحقيق الأهداف بعيدة المدى.
- اكتساب ولاء العاملين ورفع درجة تحفيزهم ومستوى إبداعهم: يعتبر الأجر من أهم الأدوات لكسب ولاء وتحفيز العاملين وجعلهم يخرجون أعلى مستويات إبداعهم.¹⁰
- ب- أهمية الأجور بالنسبة للأفراد: تظهر هذه الأهمية في النقاط التالية:
 - الأجور تعتبر المصدر الرئيسي لدخول معظم الأفراد: وبالتالي هو ما يضمن لهم العيش الكريم وتلبية احتياجاتهم.
 - مستوى الأجر هو تقدير لمهارات وقدرات الأفراد وبالتالي قيمتهم الاجتماعية: حيث تقاس منزلة الأفراد عند الكثيرين بمستوى أجورهم.¹¹
 - الأجور تساعد الأفراد في الشعور بالعدالة في التعامل داخل المنظمة: فكلما كانت سياسة الأجور ناجحة كلما تعمق شعور العدالة بين العاملين وانعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم.¹²
 - الأجور تساعد الأفراد في الشعور بالاستقرار النفسي: فشعور الفرد بأن مصدر رزقه مضمون من خلال الوظيفة يجعله يرتقي لتحقيق حاجات أعلى في سلم احتياجاته مثل الإنجاز وتحقيق الذات.

3- العوامل المؤثرة على الأجور: القاعدة العامة هي أن الأجور ينبغي أن تحدد وفقاً للتباينات في مستويات الواجبات والمسؤوليات، وتساعد عملية تقييم الوظائف على تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى، حيث تكون قيمة الوظيفة ناتجة عن مستوى واجباتها ومسؤولياتها من حيث الصعوبة والأهمية ومطالب التأهيل مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة، بيد أن مستويات الأجور والمرتبات لا تحدد على أساس أهميتها النسبية كما يظهر في تقييم الوظائف فحسب، فحتى تكون الأجور عادلة وتنافسية وتحقق أهداف المنظمة من اجتذاب الكفاءات واستمرارهم فيها فلا يمكن تجاهل العوامل الأخرى والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

أ- العوامل الاقتصادية: إن الظروف الاقتصادية من حيث الكساد والرواج ومستوى الدخل الوطني وقدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الأجور بمستوى معين، يؤثر على مستويات الأجور، فمن ناحية تخضع مستويات الأجور لظروف العرض والطلب في سوق العمل، فحين ينخفض العرض من الأفراد في مهنة معينة مقابل الطلب عليهم، فإن أجورهم ترتفع والعكس صحيح، ومن هنا فإن مستويات الأجور في المنظمات تتأثر بالأجور السائدة للوظائف المشابهة فيها في منطقة جغرافية معينة، من ناحية أخرى فإن مستويات الأجور تتأثر بمستوى المعيشة، وإرتفاع مستوى تكاليف المعيشة يسهم في ارتفاع معدلات التضخم التي يصاحبها نقص في معدلات الأجور الحقيقية، الأمر الذي يستدعي زيادة مستوى الأجور بصورة دورية لتساعد العاملين على الاحتفاظ بقوتهم الشرائية.

¹⁰ بتصرف: صبرينة سيدي صالح، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة سطيف، الجزائر)، 2016-2017، ص ص 71-72.

¹¹ عادل أمين مهمل، مرجع سابق، ص 45.

¹² نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص 23.

ب- العوامل الاجتماعية: إن سوق العمل ليست مجرد سوق اقتصادية فحسب، ولكنها كذلك سوق اجتماعية، لا تستطيع المنظمات أن تتجاهل التوقعات الاجتماعية فيها، فأفراد المجتمع لهم اتجاهات معينة عن قيم الوظائف المختلفة، وهذه الاتجاهات ينبغي أن تؤخذ في الحسبان. ومن هنا فإن الأجور لم تعد مجرد وسيلة لإشباع الحاجات المادية للفرد، بل غدت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد. لهذا نجد أن بعض الألقاب الوظيفية في بعض المجتمعات مثل (سعادة، معالي... الخ) مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص. كذلك يظهر تأثير العوامل الاجتماعية في تنامي المزايا الإضافية التي تقدمها المنظمات للموظفين، فتنامي هذه المزايا يعكس النظرة الاجتماعية إليها، حيث أصبح أفراد المجتمع ينظرون إليها على أنها التزام اجتماعي على المنظمات تجاه موظفيها.

ج- قوانين العمل: تضع قوانين العمل قيوداً على المنظمة، من حيث المزايا المالية وغير المالية التي ينبغي توفيرها للعاملين، والحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي، والحد الأدنى للأجور. وفي كثير من الأحيان تثير هذه القوانين جدلاً كبيراً حول القيود التي تضعها على المنظمات والحد من مرونتها. ومن أكثر القضايا التي تثار في هذا المجال قضية الحد الأدنى للأجور، فهذه القضية تثير الكثير من الجدل.

د- سياسة الأجور: لسياسات الأجور تأثير مهم في مستويات الأجور، فسياسات المنظمة في هذا المجال تحدد الخطوط العريضة الأساسية في نواحي مهمة مثل شكل هيكل الأجور، عدد المراتب فيه، واتساع نطاقها، ومدى تداخلها، والوظائف التي ينطبق عليها، والمزايا الإضافية التي يلزم توفيرها للموظفين، وكيفية تحديد الزيادات في الأجور (على أساس الكفاءة أم الأقدمية)، وغيرها من الأمور التي تؤثر على ما يحصل عليه الموظفون من أجور.

هـ- مساواة الأجور: إن الحاجة لتحقيق المساواة في الأجور قد تكون العامل الأهم في تحديد معدلات الأجور، وثمة نوعان من المساواة ينبغي التعامل معها: المساواة الداخلية والمساواة الخارجية؛ فخارجياً يجب أن تقارن الأجور داخل المنظمة مع الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى، وإلا سيكون إجتذاب الكفاءات واستمرارها بالعمل أمراً بعيد المنال، كذلك يجب أن تتسم معدلات الأجور بالمساواة الداخلية، بحيث ينظر الموظف إلى أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد في العمل، ومتساوي مع الموظفين الآخرين الذين يؤديون العمل ذاته.

و- متطلبات العمل: إن نوع العمل وما ينطوي عليه من واجبات ومسؤوليات، ومدى صعوبتها وما يتطلبه من معارف ومهارات وقدرات وطبيعة الظروف المحيطة به، وغيرها من العوامل المتعلقة بالعمل تعد أساسية في تحديد الأجور، فالأجور تتحدد في المقام الأول لتناسب مع مقتضيات الوظيفة وظروف العمل فيها.¹³

ز- إمكانيات المنظمة: في المنظمات التابعة للقطاع العام فإن مقدار الأجور والمزايا التي تدفع للعاملين تتأثر بالموازنة العامة للدولة، بينما في القطاع الخاص فإن الأجور وملحقاتها تتأثر بحجم الأرباح السنوية التي تتحقق.¹⁴

ح- جماعات الضغط: يمكن للنقابات العمالية وجماعات الضغط أن تمارس ضغطاً يؤثر على مستوى وهيكل الأجور.¹⁵

¹³ مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص ص 865-867.

¹⁴ مصطفى كامل وآخرون، مرجع سابق، ص ص 223-224.

¹⁵ عائشة حديدي، مرجع سابق، ص 66.

ثانيا: مكونات الأجر، التصنيفات وأنواع أنظمة الأجور:

1- مكونات الأجر: يتكون الأجر عموما من مجموعة من العناصر تختلف حسب طبيعة المنظمة وحسب طبيعة الوظيفة،

وقد تختلف تسمية هذه العناصر في بعض الدول العربية، ويمكن توضيحها فيما يلي: ¹⁶

أ- الأجر الأساسي (القاعدي): هو أجر ثابت محدد في سلم الأجور، ويحسب عن طريق عملية ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة المالية للنقطة الاستدلالية.

ب- المكافآت والتعويضات: وتتضمن عادة مايلي:

- تعويض الساعات الإضافية: ويمنح هذا التعويض للموظف عند قيامه بعمل يتجاوز المدة القانونية لعمله.
- مكافأة المردودية الفردية: حيث تمنح هذه المكافأة حسب مردودية العامل أي حسب تقييم أدائه الفردي.
- مكافأة المردودية الجماعية: توجد هذه المكافأة في بعض المنظمات والتي تمنح مكافأة لكل أفراد المجموعة.
- تعويض عمل المنصب: وهو تعويض يمنح للموظف عن الأوقات غير العادية التي يتطلبها منصب العمل، كالمناوبة ليلا أو في العطل الرسمية... الخ.
- تعويض الضرر: يمنح هذا التعويض عندما يشتمل منصب العمل على أعمال شاقة أو غير صحية أو خطير، كالعامل في المناجم أو الكيماويات... الخ.
- تعويض الخبرة المهنية: حيث يمنح للعامل كلما اكتسب خبرة مهنية.
- منحة النقل: وتعطى هذه المنحة كتعويض عن مصاريف النقل في حالة عدم توفره لدى المنظمة.
- منحة الإطعام: وتعطى هذه المنحة لتغطية مصاريف الغذاء في حالة عدم توفره لدى المنظمة.
- منحة تعويض المنطقة: ترتبط هذه المنحة بقطاع النشاط أو بمشاريع التنمية في المناطق النائية لتحفيز الذهاب إليها.
- تعويض مصاريف المهمات: وتتمثل في تعويض المصاريف التي ينفقها الموظف أثناء التنقلات في مهام تكلفه بها المنظمة.
- الأجر الوحيد: تمنح هذه المنحة لزوجة العامل الماكثة في البيت، والتي لا تمارس أي نشاط تتقاضى عليه أجر.
- المنح العائلية: تمنح للموظف الذي لديه أطفال.
- ج- الاقتطاعات والضرائب: وتتضمن عادة مايلي:
- إشتراك الضمان الإجتماعي: ويحسب كنسبة من الأجر الأساسي.
- الضريبة على الدخل: وتحسب على أساس سلم معين، وتقتطع من الأجر الخاضع للضريبة.
- إقتطاعات أخرى: تختلف بناء على طبيعة المنظمة والوظيفة.

¹⁶ بتصرف: سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، (دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر)، 1997، ص ص 86-93.

2- التصنيفات المختلفة للأجور: هناك تصنيفات متعددة للأجور تبعا لاختلاف الأساس الذي يعتمد عليه أثناء عملية التصنيف وفيما يلي أهم التصنيفات:¹⁷

أ- تصنيفات الأجور حسب القوة الشرائية: وتصنف إلى مايلي:

- أجر اسمي: ويسمى أيضا الأجر النقدي أو المالي، وهو المبلغ المالي الذي يتلقاه الفرد مقابل عمله.
- أجر حقيقي: وهو مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بواسطة الأجر، ويرتفع الأجر الحقيقي كلما انخفض المستوى العام للأسعار وينخفض الأجر الحقيقي كلما ارتفع المستوى العام للأسعار.

ب- تصنيفات الأجور حسب طبيعة الأجر: وتصنف إلى مايلي:

- أجر نقدي: وهو المقابل النقدي الذي يتلقاه الفرد مقابل عمله أي الأجر.
- أجر عيني: وهو المقابل غير النقدي الذي يتلقاه الفرد مثل الرعاية الطبية، النقل، السكن، الغذاء... الخ.

ج- تصنيفات الأجور حسب وعاء الأجر: وتصنف إلى مايلي:

- أجر أساسي: وهو المبلغ المسجل في كشف الراتب للفرد في خانة الأجر الأساسي، ويحدد بناء على طبيعة الوظيفة.
- أجر إجمالي: وهو المبلغ الذي يشمل الأجر الأساسي مضافا إليه كل التعويضات والمكافآت.
- أجر صافي: هو الأجر الإجمالي بعد خصم الضرائب والاقطاعات، أي المبلغ الصافي الذي يستلمه الفرد فعليا.

د- تصنيفات الأجور حسب المنظمة والفرد: وتصنف إلى مايلي:

- الأجر كتكلفة: وهي زاوية نظر المنظمة للأجر، حيث تصنفه ضمن خانة التكاليف، أي من مصلحتها تقليله.
- الأجر كدخل: وهي زاوية نظر العامل للأجر، حيث يصنفه ضمن خانة المداخل، أي من مصلحته زيادته.

هـ- تصنيفات الأجور حسب طريقة الدفع: وتصنف إلى مايلي:

- أجر حسب الزمن: هناك منظمات يكون هيكل الأجور لديها مبني على زمن حضور الفرد لأداء مهامه.
- أجر حسب الإنتاج: هناك منظمات يكون هيكل الأجور فيها مبني على عدد الوحدات التي ينتجها الفرد.

3- أنواع أنظمة الأجور: أمام المنظمة خيارات عديدة في اعتماد نظام الأجور المناسب، فمن منظور المقاربة المبنية على النظم يتكون أي نظام من مدخلات وعمليات ومخرجات، لذلك فإن الأنظمة التي سوف نعرضها يتميز كل منها عن الآخر في العناصر الثلاثة للنظام:¹⁸

أ- النظام المعتمد على مكافأة المنصب: في هذا النظام المنظمة تكافئ منصب العمل ولا تكافئ أداء العامل، حيث يتميز منصب العمل بمجموعة من المهام التي تنجز بمؤهلات ووقت محددين. وكل منصب له وضعية معينة في نظام تصنيف الوظائف مع رتبة ودرجة معينة؛ ففي هذا النظام الزيادات في الأجور مرتبطة إما بأقدمية العامل أو بالترقية إلى منصب أعلى في نظام التصنيف. توجه عدة انتقادات لهذا النظام لكونه لا يحفز العاملين، ولا يحتوي على أساليب لقياس الأداء الفردي للعامل في منصبه، ومن جهة أخرى لا يتميز بالليونة في الأجور، ولهذا النظام عدة محاسن لأنه يحمي العاملين من تعسف المسيرين وذاتيتهم في التقييم، كما يتميز باستقرار في الأجور مما يجذب العاملين الأكفاء في عملية التوظيف.

¹⁷ بتصرف: عائشة حديدي، مرجع سابق، ص ص 63-64.

¹⁸ أحمد تي، مرجع سابق، ص ص 17-18.

ب- النظام المعتمد على مكافأة النتائج: ينصرف هذا النظام لمكافأة مخرجات الإنتاج للعامل، ولا يأخذ بعين الاعتبار الوسائل المتاحة للعامل ولكن ينظر للنتائج المحققة. من هذا المنطلق لا بد من وجود فعالية إدارية تضمن الموضوعية في قياس الأداء الفردي للعاملين. من السلبيات التي تحسب على هذا النظام أنه يمكن أن يشجع على بعض السلوكيات التي تضر بمصلحة المنظمة عندما تتقاطع ومصلحة العاملين، ففي غالب الأحيان يُغلب العاملون مصالحهم الشخصية مهما كان نوعها على مصلحة المنظمة، فمثلاً يمكن أن يهدر العامل المواد الأولية في سبيل زيادة الوحدات المنتجة المطلوبة منه إذا كان يتم تحديد أجره بناء على الوحدات المنتجة فقط.

ج- النظام المعتمد على مكافأة الكفاءة: إن المبدأ الأساسي لهذا النظام يتمثل في مكافأة مدخلات الإنتاج للموارد البشرية المتاحة للمنظمة، هذا النظام يمكن أن يكون بديلاً في حالة ما إذا كان من الصعب قياس وتقييم نتائج العاملين بشكل موضوعي. عندما لا تتمكن المنظمة من قياس الأداء ومكافأته تركز في قياس الكفاءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة، ويتطلب هذا النظام القدرة على وصف الكفاءات والمهارات الفردية التي يجب إستعمالها للقيام بأي نشاط، مع تحديد تلك التي يجب أن تتوفر في كل عامل.

د- النظام المعتمد على مكافأة الأداء: أصبحت هناك حاجة ماسة لإيجاد أسلوب يوفر مكافآت إضافية للعامل على الأداء المتميز الذي يتجاوز الأداء العادي، والمعايير المعتمدة لدى المنظمة، فأصبح هناك اتجاه متزايد لربط الأجور بالأداء، وهذا الاتجاه أصبح مرغوباً فيه بشدة من قبل المنظمات والأفراد معاً، وهناك صعوبات تواجه تطبيق أسلوب ربط الأجر بالأداء كصعوبة وضع معدلات أداء لبعض الوظائف (مثل الوظائف الإدارية والخدمية)، صعوبة قياس الأداء بشكل دقيق، ضغوط نقابات العمال التي تفضل تطبيق مبدأ الأقدمية في منح الزيادات والمكافآت.

ثالثاً: تصميم نظام الأجور، التحديات ومقومات نجاح نظام الأجور:

1- تصميم نظام الأجور: ليس هناك أسلوب محدد لتصميم هياكل الأجور، ولكن بصفة عامة يتم تصميم هيكل الأجور وفقاً للخطوات التالية:¹⁹

أ- تقييم الوظائف: تتضمن الخطوة الأولى لتصميم هيكل الأجور تقييم الوظائف من أجل تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المنظمات، وينتج عن تقييم الوظائف ترتيب تصاعدي للوظائف حسب قيمة كل منها داخل المنظمة، غير أن تقييم الوظائف بمحد ذاته لا يسعر الوظائف، أي لا يحدد تلقائياً الأجر المستحق لكل وظيفة. فمن اللازم تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة من حيث الترتيب، أو الفئة، أو النقطة، أو القيمة المالية إلى معدلات للأجور بالساعة أو اليوم أو الشهر. وتنقسم طرق تقييم الوظائف إلى طرق غير كمية مثل طريقة الترتيب البسيط (ترتب كل وظيفة حسب أهميتها النسبية لباقي الوظائف)، طريقة الترتيب على أساس المقارنة الزوجية (ترتيب كل وظيفة من خلال مقارنتها مع بقية الوظائف)، طريقة الدرجات (مجموعات وظيفية لها درجات ثم توزع الوظائف داخل هذه المجموعات) ... الخ، وهناك الطرق الكمية مثل طريقة مقارنة العوامل (تقيم في ضوء عوامل معينة)، طريقة النقطة (تستخدم النقطة للتقييم بدلاً من الفئات) ... الخ.²⁰

¹⁹ مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص ص 868-874.

²⁰ نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص ص 24-25.

ب- مسوحات الأجور: بعد تحديد القيمة الداخلية للوظائف، تأتي الخطوة التالية، وهي تحديد القيمة الخارجية للوظائف، أي تحديد القيمة السائدة لأجور الوظائف في سوق العمل، ويتم تحديد هذه القيمة من خلال القيام بمسح الأجور في سوق العمل ذات الصلة. وهناك العديد من المصادر التي يمكن الحصول منها على بيانات الأجور السائدة في أسواق العمل المختلفة، كذلك يمكن أن تتولى المنظمات إجراء مثل هذه المسوح وفقاً للقواعد العلمية لجمع المعلومات.

ج- تصميم هياكل الأجور: بغض النظر عن الطريقة المستخدمة لتقييم الوظائف أو الأسلوب المتبع للحصول على بيانات الأجور في سوق العمل، فإن الهدف الأساسي في الحالتين هو تحديد مستوى الأجور المناسب للوظائف المختلفة، أو محاولة تسعير هيكل الأجور. ويتم ذلك في العادة من خلال مقابلة بيانات تقييم الوظائف مع بيانات أجور سوق العمل. فعقب تحديد قيمة الوظائف يجب أن تحول القيم النسبية إلى قيم مالية، بمعنى أن قيمة كل وظيفة بالنسبة إلى ترتيبها، أو فتحها أو نقطتها (وذلك حسب النظام المستخدم)، يحول في نهاية الأمر إلى راتب يومي أو أسبوعي أو شهري، وثمة عدد من الخطوات الرئيسية في تحويل القيم النسبية للوظائف إلى هيكل للأجور وذلك كما يلي:

- تحديد مستوى الأجر لكل وظيفة: بعد الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال تقييم الوظائف ومسوح الأجور يتم تحديد العلاقة بين قيم الوظائف والأجور السائدة في سوق العمل، وذلك من خلال تحديد المنحنى الممثل للعلاقة بين هذين المتغيرين (خط الأجور)، الذي يصور العلاقة بين القيم النسبية للوظائف داخل المنظمة والأجور السائدة في سوق العمل. ويتم تصوير منحنى الأجور من خلال رسم بياني يمثل الخط الأفقي فيه قيمة الوظائف من حيث النقاط أو المراتب أو قيم المعدلات، وذلك حسب نوع التقييم المتبع، أما الخط العمودي فيشير إلى معدلات الأجور السائدة للوظائف في سوق العمل. وعندئذ يمكن استخدام منحنى الأجور في تحديد معدلات الأجر لكل وظيفة، ويمكن تحديد الأجر المناسب لأية وظيفة بتحديد قيمة النقاط للوظيفة على المحور الأفقي، ثم رسم خط رأسي من هذه النقطة إلى منحنى الأجور، ثم رسم خط أفقي من هذه النقطة إلى النقطة المقابلة على المحور الرأسي الذي يمثل مستويات الأجور، والمبلغ الذي يكون على المحور الرأسي يكون هو معدل الأجر للوظيفة. ويمكن تصوير منحنى الأجور ليمثل العلاقة بين قيم الوظائف ومستويات الأجور الحالية داخل المنظمة، بدلا من مستويات الأجور السائدة في السوق، وفي هذه الحالة يستخدم منحنى الأجور لمقارنة قيم الوظائف بالأجور الحالية المدفوعة لها داخل المنظمة، ولكن لتحقيق المساواة الخارجية فيجذب مقارنة قيم الوظائف بمعدلات الأجور السائدة في سوق العمل.

- تكوين الفئات والمرتبات الوظيفية: قليلا ما يتم تصميم هيكل الأجور على أساس الرواتب الفردية للوظائف بشكل منفصل، ففي الغالب يتم تجميع الوظائف في عدد من فئات الأجور أو المراتب، حيث تتضمن كل مرتبة الوظائف المتقاربة في القيم الوظيفية، ويكون لها نطاق الأجر نفسه، ومن ثم فإن كل مرتبة تمثل درجة معينة من الصعوبة والمسؤولية ومستوى الأجر. وليس هناك عدد معين للمراتب التي ينبغي أن يتضمنها هيكل الأجور، ولكن بصفة عامة ينبغي ألا تكون المراتب كثيرة جدا، لئلا ينتفي الهدف من وجود التصنيف، وهو تسهيل عملية إدارة الأجور، ولا قليلة للغاية بحيث تؤدي إلى تقاضي العاملين الشاغلين لوظائف تتفاوت كثيرا في أهميتها الأجر نفسه. وبصورة عامة فإن عدد المراتب التي يتضمنها هيكل الأجور يتوقف على العديد من العوامل، فحجم المنظمة وعدد الوظائف فيها له تأثير على عدد المراتب الوظيفية، فكلما كانت المنظمة كبيرة زاد عدد المراتب فيها، لكي تستوعب التباينات الكبيرة في طبيعة الوظائف وصعوبتها والمهارات

اللازمة لها، كذلك فإن نوع الوظائف التي يتضمنها الهيكل تلعب دوراً في تحديد أعداد المراتب؛ فالوظائف الإنتاجية تكون مراتبها في العادة أقل من المراتب الإدارية، كذلك فإن مدى شمول هيكل الرواتب دوراً في تحديد الأعداد المناسبة من المراتب، فالهيكل الذي يشمل كل وظائف المنظمة ينبغي أن يحتوي على مراتب أكثر من الهيكل الذي يغطي بعض الوظائف فيها، وأخيراً فإن للسياسة العامة للأجور والترقيات تأثيرها في هذا المجال، فالعدد الكبير من المراتب يتيح فرصاً كبيرة للترقية.

- تحديد نطاق الأجر لكل مرتبة: في العادة لا يتم دفع الأجر نفسه لجميع الوظائف التي تقع في مرتبة معينة؛ لأن ذلك يعني تفاوت كبير في الأجور بين الموظفين، حسب تفاوت مراتبهم، ودون مراعاة للتفاوت بينهم في مستوى الأداء والخبرة في العمل، ففي هذه الحالة فإن زيادة أجر العامل تستدعي نقله إلى مرتبة أعلى، الأمر الذي قد يخل بمبدأ التوازن في المساواة الداخلية التي يسعى تقييم الوظائف إلى تحقيقها. لذا يتم تحديد نطاق أو مدى معين من الراتب لكل مرتبة من المراتب يتكون من حد أدنى وحد أقصى، ونقطة وسطى بينهما. وليس هناك أسلوب معين لتحديد مقدار الفرق بين الحد الأدنى والأعلى، فأحياناً يكون أجر الوظيفة في السوق هو الحد الأعلى للنطاق، وأحياناً يكون هو الحد الأدنى، لكن في الغالب يمثل النقطة الوسطى في النطاق. وفي العادة يتم تقسيم النطاق إلى عدد من الدرجات التصاعدية، تتزايد بنسبة معينة من الراتب أو بمقدار مبلغ ثابت، وعندما يعين الموظف فإنه يبدأ بالدرجة الدنيا في المرتبة ويكون بإمكانه التدرج على أساس الأقدمية أو الجدارة أو بهما معاً، والوصول لأعلى درجة في المرتبة، وبطبيعة الحال فليس من اللازم أن ينتظر الموظف تقدمه حتى آخر درجة في المرتبة، بل بإمكانه الحصول على ترقية إلى مرتبة أعلى، ومن ثم يحقق زيادة في الراتب الذي يحصل عليه. إن تقسيم المراتب إلى درجات يحقق العديد من الفوائد؛ فهو يعطي مرونة للمنظمة لإجتذاب الأشخاص الأكفاء ذوي الخبرة وإلحاقهم بدرجة أعلى في مرتبة معينة بدلاً من تعيينهم في بداية المرتبة، كذلك يتيح زيادة رواتب الموظفين وفقاً للأقدمية أو للأداء داخل المرتبة. وكلما تم استحداث وظائف جديدة يتم حساب قيمتها الوظيفية، وعلى أساس هذه القيمة يتم تحديد المرتبة المناسبة لها، وعند تحديد نطاق للأجر في كل مرتبة على النحو السابق فإن الموظف الجديد سوف يبدأ عند الحد الأدنى من النطاق، ويحصل على علاوات في الوقت المناسب حتى يصل إلى الحد الأعلى من النطاق، وعندها يمكن ترقيته إلى مرتبة أعلى. ومهم أن نشير هنا أن النطاقات في المراتب المختلفة يمكن أن تتداخل ولكن بوجه عام لا يكون التداخل أكثر من ثلث النطاق بين المرتبة والمرتبة التي تليها أو تسبقها، لأن هيكل الأجور الذي فيه تداخل في النطاقات بين المراتب يتيح الفرصة للموظف ذي الخبرة في الحصول على أجر متماثل أو أكثر من الشخص الذي تكون خبرته أقل في المرتبة الأعلى له.

د- تطبيق هيكل الأجور: بعد الانتهاء من تصميم الهيكل الجديد للأجور، تتم مقارنته بالأجور الحالية للموظفين، ومن ثم تعديل الأجور الحالية وفقاً لذلك، بما لا يضر بالمزايا الراهنة للموظفين. وتجر الإشارة إلى أن هيكل الأجور تتطلب متابعة مستمرة وصيانة دائمة لها، وتعديلها وفقاً للظروف المتغيرة.

2- تحديات نظام الأجور: يواجه نظام الأجور العديد من التحديات والصعوبات والتي نلخص أهمها فيما يلي: ²¹

- الحاجة لصيانة نظام الأجور: من المشاكل التي تواجهها نظم الأجور والتعويضات في المنظمات المختلفة هو حاجتها للصيانة، وليس فقط حاجتها للتطوير، لأن الوظائف في المنظمة تتغير نتيجة إضافة واجبات جديدة لها أو حذف بعض واجباتها، وذلك طبقا لحاجة المنظمة نفسها، كما أن الوظائف تتغير نتيجة التغيرات التي تحدث في أساليب العمل ومعداته بالإضافة لما سبق فإن وظائف جديدة يتم استحداثها، كما أن وظائف أخرى تختفي من المنظمة.
- صعوبة تقسيم الوظائف إلى أقسام متجانسة في نظام الأجور: إن العاملين يتغيرون، حيث يترك المنظمة بعض العاملين وبالتالي يتم إحلال غيرهم محلهم، كما أن بعض العاملين يتم نقلهم إلى وظائف أو أقسام أخرى في المنظمة، في حين أن البعض الآخر يتم ترقيتهم إلى وظائف مختلفة، ولأجل مكافأة العاملين وتحديد رواتبهم وأجورهم فلا بد من تقسيمهم إلى أقسام حسب وظائف معينة.
- صعوبة إعادة مراجعة هيكل الأجور عند التغيرات التنظيمية الكبيرة: قد يكون التغيير التنظيمي في المنظمة كبيرا مما يتطلب معه إعادة النظر ومراجعة هيكل الأجور الداخلي المطبق في المنظمة، وعليه فقد يكون من الضروري وضع وتحديد عوامل جديدة للتعويضات أو على الأقل تحديد معايير جديدة لعوامل التعويضات القديمة.
- حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة: إن البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة في ضوئها يمكن أن تتغير، فعلى سبيل المثال قد يتغير سوق العمل أو الصناعة نفسها، أو تتغير تركيبة نقابة العمال وبالتالي الاتفاقات الجماعية يمكن أن تتغير، مما يتطلب عندها إجراء تعديلات في هيكل الأجور الداخلية.
- الاهتمام بتقييم الوظائف أكثر من هيكل الأجور: من المشاكل التي يواجهها نظام الأجور أن إدارة هيكل الأجور لم يعط لها العناية الكافية التي أعطيت لنظام تقييم الوظائف، ولذلك فإن الإخفاق في تحقيق أهداف هيكل الأجور هذه يعني ضرورة إعطاء وتخصيص أهمية أكبر لهذا الموضوع.
- مشكلة تحديد الأجور لنفس الوظيفة إذا هناك تباين كبير في مستوى إنتاجية الأفراد: بمعنى أنه في حال تحديد الأجر للوظيفة، يصبح من الضروري تقرير ما إذا كان جميع الأفراد الذين يشغلون نفس هذه الوظيفة سيتقاضون نفس الأجر أم لا، تبين من بعض الدراسات أن كثيرا من المنظمات تدفع أجورا مختلفة لأفراد يشغلون نفس الوظيفة، وقد يعزى سبب هذا الاختلاف إلى التباين الكبير في إنتاجية الأفراد.
- مشكلة اختيار طريقة دفع الأجور للعاملين: أي هل تدفع أجورهم على أساس زمني أم على أساس كمية الإنتاج التي يؤدونها، قد يظهر للوهلة الأولى أن اختيار أسلوب قياس مساهمة العاملين في العمل أمر سهل وبسيط، لكنه في الواقع غير ذلك، إذ أن الوقت الذي يصرف على العمل يمكن أن يقيس الوقت الذي انقضى وليس الوقت الذي ساهم فعلا في الإنتاج، كذلك فإن النتائج التي يتم الحصول عليها قد يكون من الصعب تقييمها بشكل مباشر، إذ يكون من الضروري تقدير تلك المتغيرات مثل الجهد المبذول والإجهاد الذي يصيب العاملين.

²¹ بتصرف: مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ص 221-222.

3- مقومات نجاح نظام الأجور: هناك العديد من العوامل التي تعتبر من مقومات نظام الأجور الناجح ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- الاطلاع الدائم على مستوى الأجور السائد في سوق العمل: من المهم أن يكون لدى المنظمة يقظة بخصوص التغيرات في مستوى الأجور كما تظهره الاستقصاءات التي يتم إعدادها خصيصا لتوفير مثل هذا النوع من البيانات.

- قدرة المنظمة أو الحكومة على دفع الأجور في الأوقات المحددة: والتي تتأثر بدورها بكل من مستوى الربحية ومستوى الإنتاجية التي تتمتع به المنظمة أو الدولة.

- التوافق بين مستوى الأجر الحقيقي وتكاليف المعيشة: حيث مهم أن يكون مستوى الأجور والمرتبات يتلاءم مع أي تغيير في تكاليف المعيشة كما يحدده الرقم القياسي للأسعار؛ وذلك بهدف التغلب على مشكلة الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي، والتي عادة ما تنتج عن وحدات الغلاء التي يتعرض لها المجتمع كل فترة زمنية، مع ملاحظة أن تلبية هذا الهدف تعني الإبقاء على مستوى الأجر الحقيقي وليس زيادته.

- التوافق بين مستوى الأجر وإنتاجية العامل: والتي عادة ما يتم الحصول عليها عن طريق قسمة الإنتاج على عدد ساعات العمل خلال فترة زمنية معينة، وعلى الرغم من أن معيار إنتاجية العمل يعد أكثر معايير تحديد الأجر منطقية وموضوعية من الناحية النظرية إلا أنه في التطبيق العملي يواجه العديد من المشكلات؛ مثل عدم توافر المقياس القادر على فصل تأثير العمل عن تأثيرات العوامل الأخرى المشتركة مع العمل في التأثير على الإنتاجية، وعدم قابلية ناتج أو مخرجات العديد من الوظائف مثل وظائف القطاع الحكومي والوظائف الإدارية والفنية المساعدة في قطاع الأعمال للمقياس الكمي، وأخيرا هناك مشكلة، وهي: هل تقاس الإنتاجية على مستوى الفرد أو الوظيفة؟ أو على مستوى القسم أو الإدارة؟ أم على مستوى المنظمة ككل؟

- التوافق بين مستوى الأجور والتغيرات في العرض والطلب على العمالة: حيث يجب هنا ملاحظة نقطتين أولهما علاقة الارتباط القوية بين هذا المعيار ومعيار مستوى الأجور السائد؛ نظراً لأن هذا الأخير عادة ما ينتج بناء على تفاعل قوى العرض والطلب، وثانيهما: أن هذا المعيار يعد أكثر ملائمة لمنظمات القطاع الخاص؛ حيث إنه من المنطقي أن ترفع هذه المنظمات مستوى أجور الكوادر التي يقل المعروض فيها أو التي يزيد الطلب عليها من جانب المنظمات المنافسة.

- الالتزام بالقوانين وتشريعات العمل السائدة: والتي عادة ما تحدد الحدود الدنيا والقصوى لكل فئة من فئات الأجر أو العاملين.

- الإستجابة للمطالبات العادلة للاتحادات العمالية: والتي عادة ما تؤثر على مستوى الأجور والمرتبات؛ إما عن طريق التفاوض مع الإدارة، أو عن طريق التأثير السياسي من خلال القنوات الديمقراطية الشرعية المتاحة.

- التوافق بين هيكل الأجور ومتطلبات الوظيفة كما تعكسها عمليتي وصف الوظائف وتقييمها: ذلك أن وصف الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود غير عادية، من المفترض أن يحصل شاغلها على مستوى أجر يزيد عن شاغلي الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود أقل.²²

²² بتصرف: محمد الفاتح المغربي، مرجع سابق، ص ص 154-156.

- العدالة في تحديد مستويات الأجور في الوظائف: أي أن تكون هناك مساواة بين أجور الوظائف التي تتساوى من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛ لأن أي تمييز في الأجور يكون مبني على أسس غير صحيحة سيؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين.²³

- الوضوح في تحديد نظام الأجور للمنظمة: وهو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته، فهذا يساعده في تقدير ما إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى.

- الشفافية في تحديد نظام الأجور للمنظمة: هي أن يكون النظام معلناً وليس سرى، وغالباً ما تستخدم السرية للتعتيم على التحيز الفاضح، فقد تدفع المنظمة للبعض أجوراً أو مزايا ومخصصات عالية جداً لو عرف الآخرون بها تؤدي إلى شكاوى فتبقي عليها سرية، لذلك حيثما يكون النظام سرى غير شفاف فلاحتمال هو أنه ناتج عن هذا التمييز، علماً بأن من الممكن أن يكون التمييز متعمداً ومقبولاً كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت تعويضية للتخصصات النادرة التي تحتاجها، في هذه الحالة لا تحتاج أن تجعلها سرية.

- استقرار وثبات نظام الأجور للمنظمة: مهم أن يكون نظام الأجور للمنظمة ثابتاً ومستقراً، فلا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك، وهذا ضروري لتجنب النزعة لتخفيض مستوى الأجور إذا زادت كفاءة العاملين، فهناك إدارات تشجع العاملين على الإبداع وبذل الجهد، ثم وبعد تحقيق زيادة في الإنتاجية تبدأ بتخفيض أجورهم. هذه النزعة شائعة بل يعطيها العلماء اسماً خاصاً هو (أثر السقطة)، لأن الإدارة تدني الأجور كالسقطة التي تثبت الباب.²⁴

- وجود نظام معلومات فعال يدعم نظام الأجور: من المهم وجود نظام معلومات فعال يتعلق بكل العناصر الأساسية لحساب الأجور مثل: ساعات العمل، طبيعة العلاوات والامتيازات الممنوحة، وضعية الفرد العامل داخل المنظمة.. الخ.²⁵

- إشراك العاملين في بناء وتطوير نظام الأجور: أي نظام سليم للأجور هو نظام أسهم في بنائه وتطويره الأفراد المعنيون به، وهناك العديد من الطرق التي يمكن للإدارة أن تشاركهم بها وتجعلهم يشعرون فعلاً أنهم جزء من بناء ذلك النظام.²⁶

²³ بتصرف: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 156.

²⁴ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 214-215.

²⁵ عادل أمين مهمل، مرجع سابق، ص 48.

²⁶ بتصرف: خالد رجم، مرجع سابق، ص 76.

رابعاً: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالأجر وما الفرق بينه وبين الراتب، الأجر القاعدي، الأجر الإجمالي، الأجر الصافي؟
- تكلم عن أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للأفراد؟
- هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأجور، أذكرها مع الشرح؟
- يتكون الأجر من العديد من المكونات، أذكرها؟
- للأجور تصنيفات مختلفة، أذكر مع الشرح؟
- هناك أنواع لأنظمة الأجور، أذكرها، ما هو النظام الذي تتوجه له المنظمات غالباً، وما هي الصعوبات التي تواجهه؟
- إن تصميم نظام الأجور يمر بالعديد من الخطوات، أذكرها مع الشرح؟
- ما هي طرق تقييم الوظائف؟
- هناك تحديات عديدة تواجه نظام الأجور في المنظمة، أذكرها؟
- هناك العديد من المقومات التي تساهم في نجاح نظام الأجور أذكرها؟

الفصل الثامن:

نظام الحوافز للموارد البشرية

- 1- مفهوم الحوافز، الأهمية، الأهداف والتطور التاريخي.
- 2- أنواع الحوافز للموارد البشرية.
- 3- تصميم نظام الحوافز، المعوقات ومقومات النجاح.

من خلال هذا الفصل سوف نتعرف على مفهوم الحوافز، أهميتها وأهدافها والتطور التاريخي لنظريات التحفيز، أنواع الحوافز بمختلف تصنيفاتها، وأخيرا على تصميم نظام الحوافز والمعوقات التي تواجه هذا النظام ومقومات نجاحه.

أولا: مفهوم الحوافز، الأهمية، الأهداف والتطور التاريخي:

1- المفهوم ومعايير منح الحوافز:

أ- مفهوم نظام الحوافز:

هناك خلط بين المصطلحات التالية: الحوافز، الدوافع. لذلك سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول (الحوافز) وهو ما يهمنا في هذه المحاضرة، وسوف نوضح لاحقا أوجه الاختلاف بين الحوافز والدوافع:

- الحوافز هي قوة محركة خارجية، تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز.¹
- هي الوسائل والأساليب التي توفرها المنظمة للعاملين سواء كانت مادية أم معنوية، تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة.²

- هي الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهضون بعملهم.³

- هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، أي تؤثر على سلوكه من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه.⁴
- هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات ودفع العاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.⁵

- هي مجموعة العوامل التي نهيئها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل الملائمة.⁶

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، (مجموعة النيل العربية، القاهرة)، 2007، ص 123.

² زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، (دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان)، 2016، ص 114.

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان)، 2011، ص 180.

⁴ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2007، ص 207.

⁵ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2006، ص 276.

⁶ نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين، (دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان)، 2015، ص 18.

- هي مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لإنجاز أهداف العمل، كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية، سواء المادية أو المعنوية منها.⁷
- العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها ولإشباع حاجاته الذاتية.⁸

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم الحوافز:

هي كل الوسائل والأساليب الخارجية التي تستخدمها المنظمة مع الفرد لإثارة حماسه وتحريك دوافعه الداخلية بشكل منفرد أو ضمن مجموعة لبذل أقصى جهد في أداء المهام الموكلة إليهم بشكل مميز، ما يحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة ويرفع مستوى إنتاجيتها ويحقق حاجات ورغبات العاملين المادية والمعنوية.

بناء على التعريف الإجرائي السابق يمكن توضيح الفروق بين الحوافز والدوافع كما يلي:

- **الحوافز:** هي وسائل وأساليب (خارجية) تستخدمها المنظمة للتأثير على سلوك الفرد لبذل أقصى جهد في أداء المهام الموكلة إليه لتحقيق أهدافها ورفع إنتاجيتها.
- **الدوافع:** هي رغبة ومشاعر (داخلية) لدى الفرد للقيام بسلوكيات معينة.

ب- معايير منح الحوافز: هناك العديد من المعايير التي يمكن منح الحوافز على أساسها، وذلك كما يلي:

- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل.
- **المهارة:** بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات اختراع أو أدوات تكوينية، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد.
- **المجهود:** تلجأ المنظمة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل، كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المنظمة في الحسبان المجهود.
- **الأقدمية:** يقصد بها الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمنظمة، لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة في شكل علاوة وحوافز.⁹

- **الأهداف:** هذا المعيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة.¹⁰

⁷ حبيب مصطفى الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، (مكتبة لبنان ناشرون، بيروت)، 1997، ص 86.

⁸ يوسف مسعود غنيم، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة)، 2014، ص 46.

⁹ عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية-جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 7، العدد 12، 2017، ص 352.

¹⁰ أحمد تي، مرجع سابق، ص 22.

2- أهمية وأهداف نظام الحوافز:

أ- أهمية نظام الحوافز: التحفيز له أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمجموعة والمنظمة، ويمكن توضيح تفصيل ذلك كما يلي:

– أهمية الحوافز بالنسبة للفرد: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعويض المالي للفرد على أدائه المتميز: حيث تعتبر الحوافز تعويض حقيقي ملموس لذلك الأداء المتميز للفرد.
- زيادة مستوى الرضا للفرد: حيث يرفع مستوى رضا الفرد عن المنظمة ويشعر بالتقدير لجهوده المبذولة.
- تحسين علاقة الفرد برئيسه المباشر: الحوافز هي بمثابة اعتراف من الرئيس المباشر للفرد بأدائه المتميز.
- التعويض المالي لتحمل المسؤولية: الحوافز تعوض الفرد على تحمله المسؤولية وتزيد رغبته في تحملها مستقبلا.
- اكتساب المكانة الاجتماعية: يشعر الفرد بقيمته في المجتمع أكثر كلما زادت الحوافز التي تمنحها له المنظمة.
- الشعور بالتقدير وسط زملاء العمل: يشعر الفرد بالتقدير بين زملائه عندما يحصل على حوافز توضح قيمته.

– أهمية الحوافز بالنسبة للمجموعة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- إثارة الحماس من أجل مزيد من العمل الجماعي: الحوافز الجماعية ترفع درجة التحفيز لمزيد من العمل الجماعي.
- تنمية روح التعاون والمشاركة والتضامن: هي صفات لا تنمى إلا بالعمل الجماعي، لذلك التحفيز لها مهم.
- تنمية المعارف والمهارات داخل المجموعة: العمل الجماعي يعطي فرصة لنقل المعارف والمهارات بين أفراد المجموعة.
- توفير الوقت والجهد المبذول: لأن محصلة العمل الجماعي تفوق مجموع أعمال الأفراد بشكل منفرد.

– أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحسن الإنتاجية والجودة والربحية: التحفيز يرفع دوما إنتاجية العاملين وجودة أدائهم ويريد من ربحية المنظمة.
- تخفيض الفاقد والتكاليف: تشجع الحوافز العاملين على تخفيض الفاقد في المواد المستعملة في العملية الإنتاجية.
- تسهيل استقطاب الموارد البشرية: إن المنظمة التي تمنح حوافز جيدة تكون محل اهتمام الأفراد الباحثين عن عمل.
- رفع روح الولاء والانتماء لدى العاملين: الحوافز الجيدة هي دوما من أهم الأسباب لولاء العاملين وروح الانتماء.
- تحسين سمعة المنظمة بين المنافسين: إن مستوى الحوافز الممنوحة مما يحدد مستوى سمعة المنظمة بين المنافسين لها.
- تحسين مستوى التجديد والإبداع في الخدمات والمنتجات: لأن العاملين على التصميم يكون أدائهم أفضل.
- انخفاض معدل دوران العمل: كلما ارتفع مستوى الحوافز في المنظمة كلما قل عدد الأفراد الذين يريدون مغادرتها.¹¹
- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة: حيث أن الحوافز ترفع الطاقة الإنتاجية للعاملين وبالتالي تقلل الحاجة للأفراد.¹²
- ضبط السلوك بما يخدم أهداف المنظمة: من خلال الحوافز يمكن للمنظمة توجيه السلوك في الاتجاه المطلوب.¹³
- تثبيت شعور العدالة والمساواة لدى العاملين: من خلال ملاحظة العاملين أن الحوافز توزع بناء على الاستحقاق.¹⁴

¹¹ بتصرف: نضرة مياط، مرجع سابق، ص 92.

¹² بتصرف: خالد بوشارب بولوداني، مرجع سابق، ص 108.

¹³ جمال صادي، محمد خثير، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- جامعة الشلف (الجزائر): المجلد 16، العدد 2، 2020، ص 510.

¹⁴ ليلي سرحاني، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية- جامعة المسيلة (الجزائر): المجلد 2، العدد 10، 2017، ص 261.

- ب- أهداف نظام الحوافز:** تسعى المنظمة من خلال نظام الحوافز إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن توضيحها كما يلي:
- مكافأة الأداء المتميز: تستخدم المنظمة الحوافز كأداة لتشجيع الأداء المتميز داخل المنظمة لضمان تكراره مستقبلاً.
 - تشجيع الإبداع والابتكار: إن الأفراد المبدعين تظهر إبداعاتهم أكثر مع وجود الحوافز بمختلف أنواعها.
 - استقطاب الموارد البشرية اللازمة: وجود نظام حوافز جيد داخل المنظمة يسهل كثيراً عملية استقطاب الموارد البشرية.
 - الاحتفاظ بالكفاءات البشرية: الكفاءات البشرية تستمر في العمل داخل المنظمة من خلال حصولها على الحوافز المناسبة.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين: الحوافز هي من أهم أدوات رفع معنويات العاملين لأنها تغذي لديهم الجانب المادي والمعنوي.
 - تحسين مستوى الإنتاجية: من أهم أهداف نظام الحوافز هو زيادة إنتاجية الأفراد لأقصى حد ممكن.
 - تقليل التكاليف التشغيلية: يمكن للمنظمة أن تقلل الفاقد من المواد في العملية التشغيلية بشكل ممتاز من خلال الحوافز.
 - تحسين سمعة المنظمة: من أهداف المنظمة هو اكتسابها لسمعة جيدة في السوق، والحوافز الجيدة للعاملين تساعد في ذلك.
 - تشجيع المنافسة بين العاملين: وجود نظام حوافز عادل وشفاف سوف يشجع روح المنافسة الإيجابية بين العاملين.¹⁵
 - ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لربط تحقيق الأفراد لأهدافهم المالية هو طريق تحقيق أهدافها.
 - تنمية روح العمل الجماعي داخل المنظمة: وذلك من خلال الحوافز الجماعية والتي تنمي روح العمل الجماعي.¹⁶
 - تكريس العدالة بين العاملين وتقليل الصراعات: إن اعتماد نظام حوافز عادل وشفاف يكرس شعور العاملين بالعدالة.
 - تشجيع التشارك المعرفي بين العاملين: من خلال الحوافز الجماعية التي تضمن انتشار المعارف والمهارات بين العاملين.

3- التطور التاريخي لنظريات التحفيز: ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر فيما يخص التحفيز كالاتي:¹⁷

أ- النظريات الكلاسيكية للتحفيز:

- **نظرية الإدارة العلمية:** ظهرت على يد فريدريك تايلور (1856-1915)، وهو مهندس ميكانيكي أمريكي، يعتقد أن الموظفين كسالى بطبيعتهم، وأنهم لن يعملوا بجد إلا إذا تم تحفيزهم من خلال الحوافز المالية، لذلك كان يركز على تطوير أنظمة الأجور القائمة على الإنتاجية، بحيث يحصل العمال على أجر أعلى إذا أنتجوا المزيد. كان تايلور يعتقد أن الموظفين بحاجة إلى أن يشعروا بالرضا عن عملهم، لذلك كان يوصي بإنشاء بيئة عمل آمنة ومريحة، حيث يشعر العمال بالتقدير والاحترام، وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية لنظرية تايلور لتحفيز الموظفين:

- التركيز على الحوافز المالية.
- ضمان أن يعرف الموظفون ما هو مطلوب منهم القيام به.
- تدريب الموظفين على كيفية القيام بعملهم بكفاءة.
- إنشاء بيئة عمل مريحة وتقديرية.

¹⁵ حازم أحمد فروانة، إسماعيل ماضي، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال - جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 4، العدد 1، 2019، ص 64.

¹⁶ أحمد تي، مرجع سابق، ص 20.

¹⁷ موقع غوغل بارد (Bard)، تاريخ الاطلاع: 26/11/2023

- **النظرية البيروقراطية:** ظهرت على يد ماكس فيبر (1856-1915)، وهو عالم اجتماع ألماني، ويعتبر أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث، بالنسبة لفيدر، فإن تحفيز الموظفين هو أمر أساسي لنجاح أي منظمة، ورأى أن هناك طريقتين رئيسيتين لتحفيز الموظفين هما: التحفيز العقلاني، والتحفيز التقليدي، ويرى فيبر أن التحفيز العقلاني هو أكثر فعالية في المنظمات الحديثة، حيث يعتمد الأداء على الكفاءة والإنتاجية، ومع ذلك فقد أشار أيضاً إلى أن التحفيز التقليدي يمكن أن يكون فعالاً أيضاً في بعض الحالات، مثل المنظمات التي تعتمد على المهارات الحرفية أو الخبرة. فيما يلي بعض الأفكار المحددة التي اقترحها فيبر لتحفيز الموظفين:

- توضيح الأهداف والتوقعات: يجب على المنظمات أن توضح للموظفين أهدافهم وتوقعاتهم بوضوح، سيساعد ذلك الموظفين على فهم ما هو مطلوب منهم، وتحفيزهم على تحقيق النجاح.
- توفير التدريب والتطوير: يجب على المنظمات أن توفر للموظفين التدريب والتطوير الذي يحتاجونه لأداء وظائفهم بفعالية، سيساعد ذلك الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحفيزهم على الشعور بالرضا عن عملهم.
- بناء ثقافة التقدير: يجب على المنظمات أن تبني ثقافة تقدر جهود الموظفين، يمكن القيام بذلك من خلال الاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية، وتوفير فرص النمو والتقدم الوظيفي.

- **نظرية المبادئ الإدارية:** تعود النظرية إلى هنري فايول (1841-1925) وهو رجل أعمال فرنسي ويعتبر أحد مؤسسي الإدارة العلمية. كان يعتقد أن التحفيز هو أحد أهم مسؤوليات المدير، كان فايول يعتقد أن التحفيز يجب أن يكون قائماً على الرضا الوظيفي للموظفين. وفقاً لفايول يمكن للمديرين تحفيز الموظفين من خلال:

- توفير فرص للعمل الجيد: يمكن للمديرين القيام بذلك من خلال تقسيم العمل إلى مهام محددة وقابلة للقياس، وتوفير التدريب والأدوات اللازمة، وإنشاء بيئة عمل إيجابية.
- منح التقدير: يمكن للمديرين القيام بذلك من خلال تقديم الثناء والمكافآت، وإعلام الموظفين بمساهماتهم في النجاح التنظيمي.
- توفير فرص للتقدم: يمكن للمديرين القيام بذلك من خلال تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتقديم فرص للتدريب والتطوير، ومنح الموظفين الفرصة لتولي مسؤوليات أكبر.
- بناء علاقات جيدة: يمكن للمديرين القيام بذلك من خلال التواصل المفتوح والصادق مع الموظفين، وبناء الثقة والاحترام، وإنشاء بيئة عمل تعاونية.

ب- النظريات النيو كلاسيكية للتحفيز:

- **نظرية العلاقات الإنسانية:** ظهرت هذه النظرية على يد إلتون مايو (1880-1949) وهو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة، كان يرى مايو أن تحفيز الموظفين يعتمد على العوامل الاجتماعية والعاطفية، وليس فقط على العوامل الاقتصادية، ويرى أن الموظفين لديهم احتياجات اجتماعية وعاطفية، مثل الحاجة إلى الانتماء والتقدير والاعتراف. وفيما يلي بعض الأفكار التي طرحها مايو حول تحفيز الموظفين:

- توفير فرص للتواصل الاجتماعي: يمكن للإدارة أن توفر فرص للتواصل الاجتماعي للموظفين من خلال إقامة أنشطة اجتماعية مشتركة، مثل حفلات أعياد الميلاد أو الرحلات الجماعية.
 - الاعتراف بالإنجازات: يمكن للإدارة أن تعبر عن تقديرها للإنجازات للموظفين من خلال تقديم المكافآت أو الشناء أو مجرد الاعتراف علانية بالإنجازات.
 - إنشاء بيئة عمل داعمة: يمكن للإدارة أن تخلق بيئة عمل داعمة من خلال توفير فرص للنمو والتطوير، ومنح الاستقلالية، وحل النزاعات بشكل فعال.
- **نظرية سلم الحاجات:** صاحب هذه النظرية هو أبراهام ماسلو (1908-1970) وهو عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك، اشتهر بنظريته تدرج الحاجات، ويرى ماسلو أن الموظفين لن يركزوا على تلبية احتياجات أعلى في الهرم إلا بعد تلبية احتياجات المستوى الأدنى، وفيما يلي بعض الأفكار التي طرحها ماسلو حول تحفيز الموظفين:
- توفير بيئة عمل آمنة وصحية: يمكن للإدارة أن توفر بيئة عمل آمنة وصحية من خلال توفير المعدات المناسبة، وتدريب الموظفين على السلامة، وتنفيذ معايير السلامة.
 - منح الموظفين فرص للتواصل الاجتماعي والشعور بالانتماء: يمكن للإدارة أن تمنح الموظفين فرص للتواصل الاجتماعي والشعور بالانتماء من خلال إقامة أنشطة اجتماعية مشتركة، وإنشاء فرق عمل، ومنح الموظفين المسؤوليات الاجتماعية.
 - توفير فرص للنمو والتطوير المهني: يمكن للإدارة أن توفر فرص للنمو والتطوير المهني للموظفين من خلال توفير برامج التدريب والتأهيل، ومنح الموظفين الفرص للتعليم والتطوير الذاتي.
- **نظرية X و Y:** صاحب النظرية هو دوغلاس ماك جريغور (1906 - 1964) وهو عالم نفس وعالم اجتماع أمريكي، اشتهر بنظرية X ونظرية Y، اللتين قدما إطارًا نظريًا لفهم تحفيز الموظفين.
- تفترض نظرية X أن العمال بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك، ونتيجة لهذا تعتقد الإدارة بأن الموظفين يجب أن يخضعوا لنظم إشراف شاملة عن كثب باستخدام عناصر التحكم المتقدمة.
- تفترض نظرية Y أن العمال بطبيعتهم طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس، يعتقد بأن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، ولديهم القدرة على حل المشاكل بطرق إبداعية، ولكن غالباً لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات.
- تركز نظرية X على العوامل الخارجية للتحفيز، مثل الأجر والمكافآت والعقوبات، وترى أن الموظفين بحاجة إلى الإشراف والسيطرة من أجل العمل بشكل فعال.
- أما نظرية Y فتتركز على العوامل الداخلية للتحفيز، مثل الدافع الذاتي والقيم والأهداف الشخصية، وترى أن الموظفين لديهم القدرة على العمل بشكل مستقل ومسؤول إذا تم توفير الظروف المناسبة لهم.
- ولذلك يمكن للإدارة أن تحسن تحفيز الموظفين من خلال توفير الظروف التي تلبي الاحتياجات الداخلية للموظفين، مثل توفير فرص للنمو والتطوير المهني، ومنح الموظفين الاستقلالية، وخلق بيئة عمل داعمة.

ج- النظريات الحديثة للتحفيز:

- نظرية التوقع: ترجع هذه النظرية إلى فكتور فروم (1932 - 2023) عالم نفس كندي، اشتهر بنظرية التوقع، والتي قدمت إطارًا نظريًا لفهم التحفيز. وتشير النظرية إلى أن الموظفين لن يكونوا مدفوعين إلى الأداء بشكل جيد إذا لم يتوقعوا أن يؤدي جهدهم إلى أداء معين، وأن الأداء له قيمة للموظفين، وأن الأداء يُكافأ بالطريقة التي يتوقعها الموظفون. ولذلك، يمكن للإدارة استخدام نظرية التوقع لتحفيز الموظفين من خلال:

- توفير فرص للموظفين للنجاح: يمكن للإدارة أن تفعل ذلك من خلال توفير التدريب والدعم والتوجيه للموظفين.
- ربط المكافآت بالأداء: يمكن للإدارة أن تفعل ذلك من خلال تقديم المكافآت المالية أو غير المالية للموظفين الذين يؤدون بشكل جيد.
- إنشاء بيئة عمل داعمة: يمكن للإدارة أن تفعل ذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية وعادلة.
- وتشمل بعض الممارسات المحددة التي يمكن للإدارة استخدامها لتحفيز الموظفين وفقًا لنظرية التوقع ما يلي:
- تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق: يمكن للإدارة أن تساعد الموظفين على تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، مما يمكنهم من التركيز على الأداء الذي سيؤدي إلى نتائج مرغوبة.
- توفير التغذية الراجعة المنتظمة: يمكن للإدارة أن تساعد الموظفين على التعلم مما يفعلونه بشكل جيد وما يمكنهم تحسينه، مما يمكنهم من تحسين توقعاتهم بالنجاح.
- الاعتراف بالإنجازات: يمكن للإدارة أن تعبر عن تقديرها للإنجازات للموظفين، مما يمكنهم من الشعور بالقيمة والتقدير.

- نظرية العدالة والمساواة: تنسب النظرية إلى آدمز ستاساي (1928 - 2016) عالم نفس اجتماعي أمريكي، اشتهر بنظرية المساواة، تفترض النظرية أن الأفراد يقارنون بين ما يحصلون عليه وما يبذلونه، ويشعرون بالرضا إذا كان هناك توازن بين الاثنين. إذا شعروا أن ما يحصلون عليه أقل مما يبذلونه، فسوف يشعرون بعدم المساواة، مما قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والأداء.

يمكن للإدارة استخدام نظرية المساواة لتحفيز الموظفين من خلال التأكد من أن الموظفين يشعرون بأنهم يحصلون على ما يستحقونه مقابل جهودهم. وتشير نظرية المساواة إلى أن الموظفين لن يكونوا مدفوعين إلى الأداء بشكل جيد إذا شعروا أن ما يحصلون عليه أقل مما يبذلونه، ولذلك يمكن للإدارة استخدام نظرية المساواة لتحفيز الموظفين من خلال:

- توفير مكافآت عادلة: يمكن للإدارة أن تفعل ذلك من خلال ربط المكافآت بالأداء، وضمان أن تكون المكافآت عادلة بين الموظفين الذين يؤدون نفس المستوى من العمل.
- إنشاء بيئة عمل عادلة: يمكن للإدارة أن تفعل ذلك من خلال توفير فرص متساوية للموظفين، وضمان معاملة جميع الموظفين بالاحترام والكرامة.

- **نظرية Z:** صاحب هذه النظرية هو عالم الإدارة الأمريكي من أصل ياباني، ويليام جورج أوشي (1943-2012). في عام 1981، نشر أوشي كتابه الشهير (نظرية Z: كيف يمكن للأعمال الأمريكية مواجهة التحدي الياباني). في هذا الكتاب، ناقش أوشي نظرية Z للإدارة، والتي تستند إلى مبادئ المشاركة، والعلاقات طويلة الأمد، ورضا الموظفين. يعتقد أوشي أن التحفيز يتحقق من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، عندما يشعر الموظفون بأنهم مساهمون مهمون في المنظمة، فإنهم أكثر عرضة لبذل قصارى جهدهم. وتستند نظرية Z للتحفيز إلى أربعة مبادئ أساسية، وهي: المشاركة، العلاقات طويلة الأمد، رضا الموظفين، النمو والتطوير، يمكن للمنظمات استخدام هذه المبادئ لتحفيز الموظفين من خلال تنفيذ الممارسات التالية:

- مشاركة الموظفين في صنع القرار: يمكن للمنظمات إشراك الموظفين في صنع القرار من خلال إنشاء لجان أو فرق عمل تضم ممثلين من جميع مستويات المنظمة.
- بناء علاقات طويلة الأمد مع الموظفين: يمكن للمنظمات بناء علاقات طويلة الأمد مع الموظفين من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير، وتوفير الفرص للنمو المهني.
- التركيز على رفاهية الموظفين ورضاهم عن العمل: يمكن للمنظمات التركيز على رفاهية الموظفين ورضاهم عن العمل من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتوفير مزايا جيدة للموظفين.
- دعم نمو وتطوير الموظفين: يمكن للمنظمات دعم نمو وتطوير الموظفين من خلال توفير التدريب والتطوير، ومنح الموظفين الفرص للتعليم والنمو.

ثانيا: أنواع الحوافز للموارد البشرية: لا يوجد تصنيف واحد لأنواع الحوافز، والسبب أن هناك إختلاف في طبيعة الحوافز، من المستفيد منها، نوعها، وتأثيرها... الخ، وهذا ما يجعل أنواعها مختلفة ومتداخلة أحيانا، لذلك سوف نوضح فيما يلي أهم تقسيمات أنواع الحوافز:

1- الحوافز حسب الطبيعة: وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية وشرح ذلك كما يلي: ¹⁸

أ- الحوافز المادية: هي كل المبالغ التي تدفع للموظفين زيادة على الأجر القاعدي (الأساسي)، وتشمل مثلا: مكافآت ساعات العمل الإضافية، مكافآت المردودية الفردية والجماعية، تعويض عمل المنصب، تعويض الضرر، تعويض الخبرة المهنية، تعويض النقل والإطعام، تعويض المنطقة، تعويض مصاريف المهمات، تعويض الأجر الوحيد والمنح العائلية، المشاركة في الأرباح، الزيادات الدورية والاستثنائية، علاوة الترقية... الخ.

ب- الحوافز المعنوية: هي كل الحوافز الأخرى التي ليس لها طابع مادي والتي تحقق إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للموظفين وتزيد شعورهم بالرقى في عملهم وولائهم للمنظمة، ومن أمثلتها: الترقية إلى منصب أعلى، المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، التدريب والتنمية، الاستقرار الوظيفي، شهادات التكريم والجوائز، الخدمات الاجتماعية... الخ.

¹⁸ بتصرف: مهدي بن طيبة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - جامعة البليدة (الجزائر): المجلد 13، العدد 2، 2022، ص 132.

2- الحوافز حسب المستفيد: وتنقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية وحوافز على مستوى المنظمة وشرح ذلك كما يلي:¹⁹

أ- **الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي يستفيد منها الموظف نتيجة أدائه الفردي المتميز، فعلى الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز على المستوى الفردي، إلا أن جميعها تربط بين أداء الفرد والمكافأة، ولهذا فإن نظام الحوافز الفريدة هو من أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي تستهدف الأرباح.

ب- **الحوافز الجماعية:** عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه من الصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي، حيث يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل.

ج- **الحوافز على مستوى المنظمة:** تحتاج الكثير من المنظمات إلى مستويات عالية من التعاون بين العاملين من أجل تحقيق الأداء بكفاءة عالية، لذلك تلجأ إلى تبني هذا النوع من الحوافز من أجل تعزيز هذه الحالة على مستوى المنظمة ككل، وتتجسد هذه الحوافز مثلاً في المشاركة في الأرباح السنوية وملكية العاملين لجزء من أسهم المنظمة.

3- الحوافز حسب النوع: وتنقسم إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة وشرح ذلك كما يلي:²⁰

أ- **الحوافز المباشرة:** هي تلك الحوافز التي يشعر بها الفرد بشكل مباشر، ونجد فيها الحوافز المادية مثل: المكافآت المالية... الخ، والحوافز العينية مثل: العلاج المجاني... الخ، وكذا الحوافز المعنوية مثل: شهادة التقدير، الخدمات الاجتماعية... الخ.

ب- **الحوافز غير المباشرة:** وهي تلك الحوافز التي لا يشعر بها الفرد بشكل مباشر، ومن الأمثلة عليها: ظروف العمل الملائمة، علاقة الفرد بزملائه وبالمسؤول... الخ.

4- الحوافز حسب التأثير: وتنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية وشرح ذلك كما يلي:²¹

أ- **الحوافز الإيجابية:** إن الحوافز الإيجابية هي مختلف الحوافز ذات التأثير الإيجابي، خاصة إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية، لكن بشرط أن يكون تأثيرها إيجابياً وجذاباً، أي بهذا التأثير تزداد دافعية الفرد للقيام بالأعمال التي تجلب له هذا التأثير الإيجابي، من أمثلتها المكافآت المالية، شهادات التكريم... الخ.

ب- **الحوافز السلبية:** هي تلك الحوافز التي تقوم على التأثير في سلوكيات وأفعال العمال بشكل سلبي، مثل العقاب ومختلف أساليب التخويف، وهي تمس الجانب المادي والجانب المعنوي، فالحوافز السلبية في الجانب المادي مثل: الخصم من الأجر، الحرمان من بعض المكافآت المالية... الخ، أما الحوافز السلبية المعنوية فهي مثل: التوبيخ الشفهي أو الكتابي، تنزيل الرتبة أو الحرمان من الترقية... الخ.

¹⁹ بتصرف: هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، (دار كتوز المعرفة العلمية، عمان)، 2008، ص ص 33-34.

²⁰ محمد منادلي، محمد لطفي ترمول، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية- جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 3، العدد 9، 2018، ص 400.

²¹ بتصرف: اليزيد عباو، يحيى بشلاغم، الحوافز وتأثيرها على الرضا المهني، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع- جامعة الشلف (الجزائر): المجلد 4، العدد 2، 2017، ص ص 7-8.

ثالثاً: تصميم نظام الحوافز، المعوقات ومقومات النجاح:

1- تصميم نظام الحوافز: نظام الحوافز يمر بعدد من المراحل في تصميمه، وذلك كما يلي: ²²

- أ- **مرحلة الدراسة وإعداد النظام:** تقوم الإدارة بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد وكذا نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها.
- ب- **مرحلة وضع خطة للنظام:** في هذه المرحلة يتم تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجتمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز وذلك حسب الخطوات التالية:
- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
 - تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
 - تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي وجماعي.
 - تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
 - تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتمشى وتطورات المنظمة.
- ج- **مرحلة تجريب خطة النظام:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها؛ كأن يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة على مجموعة صغيرة من الموظفين، للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.
- د- **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بما يضمن نجاحها وتنفيذها بشكل سليم وشامل، من أجل تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مساهمهم المهني، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.
- #### 2- معوقات نظام الحوافز: هناك بعض المعوقات التي تواجه نظام الحوافز وتعوقة عن تحقيق الأهداف المرجوة منه، ويمكن توضيح أهم هذه العقبات فيما يلي:

- عدم الدقة في وضع معايير استحقاقية الحوافز: تعتبر هذه العقبة من أخطر العقبات المؤثرة في برنامج الحوافز، سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق؛ حيث في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف مما يؤدي إلى التأثير السيئ على روحهم المعنوية، أما في الحالة الثانية يفقد النظام فعاليته لتمكن عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب دون بذل مجهود كبير، وتظهر عدم دقة المعايير الموضوعية لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي للأداء وعدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس علمية من خلال ظروف الأداء الفعلية، بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض الوظائف مثل الوظائف الإشرافية ووظائف الخدمات.

²² خالد رجم، بشينة زيراري، بوجمعة عوني، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- جامعة الشلف (الجزائر): المجلد 15، العدد 2، 2019، ص ص 481-482.

- تأثيرات تغير أساليب الإنتاج أو الخامات أو المعدات على أداء العاملين: إن هذه التغيرات تؤثر على إنتاجية العامل وعلى مدى استفادته من نظام الحوافز نتيجة تأثيرها على المعايير الموضوعية، وعادة تعالج هذه المشكلة بإجراء مراجعة مستمرة للمعايير طبقاً للتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل، ويجب أن يتفق على ذلك بين الإدارة والعاملين.

- ظاهرة تقييد العاملين لمستوى الإنتاج: تظهر مشكلة تقييد الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين، وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتمشى مستوى أدائهم مع مستوى أداء الجماعة وزملائهم في العمل، وتستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافز على أسس سليمة وإظهار العدالة للعاملين وأن يحقق النظام التوازن بين الحافز الفردي والجماعي في نفس الوقت.²³

- صعوبة تحديد معايير استحقاق الحوافز في بعض الوظائف: بعض الوظائف الخدمية أو الإشرافية يعد تحديد معايير لاستحقاقية الحوافز فيها من الأمور الصعبة جداً، لذلك مهم أن تجتهد المنظمة في استخدام الأنواع المختلفة من الحوافز وتجتهد في وضع معايير قابلة للقياس في كل الوظائف.

- مشكلة تحديد نوع وقيمة الحافز المناسب للأداء المتميز: تعد هذه المشكلة لأن المنظمة عليها مراعاة الجدوى الاقتصادية في تصميمها لنظام الحوافز، وفي نفس الوقت عليها الحرص على ألا يؤدي تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج إلى رفع في التكاليف التشغيلية أو الإضرار بسلامة العاملين نتيجة الجهد المبالغ فيه.

3- مقومات نجاح نظام الحوافز: إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ويرتبط نجاح هذا النظام بعدد من الخطوات كما يلي:²⁴

أ- الفعالية في تصميم نظام الحوافز: يتصف نظام الحوافز الفعال بالصفات التالية:

- العدالة والتشاركية: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم ويشارك الأفراد في بنائه.
- البساطة والتنوع: يجب أن يكون النظام منوعاً مختصراً وواضحاً ومفهوماً، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.
- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام إلى أن يفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر تغييره فيغير عادي.
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها وإبداعاتها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام، وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقاً استثمارياً.
- الواقعية والوضوح: أن تكون أهداف المنظمة واقعية واضحة وترتبط بسياسات توفر لها إمكانية التنفيذ ونظام حوافز يوفر الإشباع للعاملين بحصولهم على حوافز تتناسب مع الجهد المبذول لتحقيق الأهداف والعمل على تجاوزها.
- التوازن بين تحفيز الأداء الفردي والجماعي: أن يعمل نظام الحوافز على تنمية شعور العاملين بالفردية وتأكيد الذات من خلال العمل والرغبة في التعاون مع الآخرين للوصول لأفضل مستويات الأداء.

²³ بتصرف: محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص ص 193-195.

²⁴ بتصرف: محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص ص 184-186.

- اقناع العاملين: أن يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم وبالتالي أن يكون هناك اقتناع تام من قبل العاملين، وذلك من خلال خلق اتجاهات لهم عند تصميم البرنامج.
- تصميم المعايير بطريقة علمية: يجب وضع معايير الأداء أو معدلات القياس من خلال دراسات للحركة والزمن وعلى ضوءها يتم وضع تلك المعايير، مع مراعاة ظروف التطبيق الفعلية وتجنب الظروف غير العادية.
- ب- تسهيل إتخاذ الإدارة للقرارات بخصوص الحوافز: تحرص إدارة الموارد البشرية في تصميمها لنظام الحوافز على:
 - وضوح تصميم النظام: أي توضيح الفئات المستفيدة ومعدلات الأداء وشرائح الحافز عند كل مستوى للأداء.
 - توضيح خطة الحوافز وعقبات التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية: مهم مساعدة الإدارة على تفهم درجة وكفاءة إنجاز الخطة وعقبات التنفيذ، لاتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.
 - تزويد إدارة المنظمة بدليل مادي يرجعون إليه: للمساعدة في تطوير نظام الحوافز واتخاذ القرارات بخصوصه.
 - استخدام نظام الحوافز كوسيلة لقياس كفاءة الأداء في المنظمة: من خلال تحديد درجة الإنجاز للعالمين، واتخاذ الوسائل الكفيلة لزيادة مهارة العامل وتقوية المركز التنافسي في السوق للمنظمة وبذلك يمكن للإدارة النفاذ إلى أعماق العاملين وتقييم المركز التنافسي للمنظمة بشكل موضوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن يكون في استطاعة الإدارة استخدام الحوافز كوسيلة للتقييم الذاتي.

ج- تحديد تكلفة نظام الحوافز والجدوى الاقتصادية له: عند تصميم نظام للحوافز مهم أن يتم تحديد العبء المالي الذي سوف تتحمله المنظمة كنتيجة لتطبيق هذا النظام، وتحديد المكاسب المادية والعنوية التي سوف تحققها المنظمة من خلاله.

رابعا: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بنظام الحوافز؟ ما الفرق بين الحوافز والدوافع؟
- أذكر المعايير التي على أساسها تمنح الحوافز؟ ما هو المعيار الأساسي في منح الحوافز؟
- تعتبر الحوافز مهمة بالنسبة للأفراد والمجموعات وبالنسبة للمنظمة ككل، إشرح ذلك؟
- يسعى نظام الحوافز لتحقيق جملة من الأهداف، أذكرها؟
- إشرح إحدى النظريات الكلاسيكية في مجال التحفيز؟
- إشرح إحدى النظريات النيوكلاسيكية في مجال التحفيز؟
- إشرح إحدى النظريات الحديثة في مجال التحفيز؟
- تنقسم الحوافز إلى العديد من الأنواع، أشرح الحوافز حسب طبيعتها وحسب المستفيد منها؟
- تنقسم الحوافز إلى العديد من الأنواع، أشرح الحوافز حسب نوعها وحسب تأثيرها؟
- يمر تصميم نظام الحوافز بعدد من المراحل، أذكرها مع الشرح؟
- يواجه نظام الحوافز العديد من المعوقات والصعوبات أذكرها؟
- هناك عدد من المقومات تدعم نجاح نظام الحوافز في المنظمة، أذكرها؟

الفصل التاسع:

نظام معلومات الموارد البشرية

- 1- مفهوم، أهمية، أهداف، وعناصر نظام معلومات الموارد البشرية.
- 2- المكونات، التطبيقات، ومراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
- 3- فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، التحديات ومقومات النجاح.

من خلال هذا الفصل سوف نحاول تسليط الضوء على مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية، أهميته، أهدافه، والعناصر المكونة له. أيضا على مكونات نظام معلومات الموارد البشرية وتطبيقاته ومراحل تصميمه، وأخيرا على كيفية معرفة مدى فعالية النظام في المنظمة والتحديات التي قد تواجهه ومقومات نجاحه.

أولا: مفهوم، أهمية، أهداف، وعناصر نظام معلومات الموارد البشرية:

- 1- **مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:** يعد نظام معلومات الموارد البشرية من أهم الأنظمة في المنظمة، وقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:
 - هو مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منتظمة وفعالة، تشمل جمع وتخزين وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، وإدارتها وتقييمها أمام المستفيدين من المديرين وصناع القرار لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتعيينها وتدريبها وتقييم أدائها بكفاءة وفعالية.¹
 - هو نظام محوسب يستند على سلسلة من قواعد البيانات والتطبيقات لحزن وتصنيف وتحليل واسترجاع ونشر المعلومات حول الموارد البشرية في المنظمة.²
 - هو نظام المعلومات الذي يدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف، المكافآت، الأجور، التدريب والتكوين، بالإضافة إلى تسيير المسار المهني كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرار.³
 - هو نظام مصمم للتعامل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتعيين وتدريب وتقييم للأداء، بهدف رفع كفاءة هذه الأنشطة من خلال عملية المعالجة للبيانات الخاصة بالموارد البشرية.⁴
 - هو ذلك النظام الذي يساهم في تحديد متطلبات الموارد البشرية من مهارات ومستوى تعليمي وأصناف الوظائف وعددها وبما يتفق وخطط المنظمة.⁵
 - هو عبارة عن نظام مصمم تكنولوجيا لدعم ومساندة الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، كإدارة أنشطة الاستقطاب، توصيف الوظائف، والتدريب والتطوير والتحفيز، وتقييم الأداء، والمحافظة عليهم، وتحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية من خلال الدعم في تخطيط القوى البشرية للمستوى الإستراتيجي ودعم قرارات المدراء، وتحليل الموقع، والتنقل للمستوى الفني، وتوثيق وحفظ وترتيب الموظفين للمستوى التشغيلي، والمساندة في انجاز كافة عمليات الأفراد في المنظمة.⁶

¹ أيوب الشيكري، خولة مسراقي، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد وإستراتيجيات الأعمال - جامعة وهران (الجزائر): المجلد 2، العدد 2، 2021، ص 28.

² عاطف جابر طه، نظم معلومات الموارد البشرية، (الدار الأكاديمية للعلوم والنشر والتوزيع، القاهرة)، 2014، ص 84.

³ خالد رجم، العربي تيقاوي، خير الدين قريشي، تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة البشائر الاقتصادية - جامعة بشار (الجزائر): المجلد 5، العدد 1، 2019، ص 831.

⁴ عبد الله الزهراني، نوفل سالم الزربي، مقدمة في نظم معلومات الموارد البشرية: تطبيقات على الحاسب الآلي، (دار الملك سعود للنشر، الرياض)، 2016، ص 10.

⁵ James O'BREIN, George MARAKAS, Introduction to management information systems, (Mc Graw Hill Companies Inc, Irwin), 2010, p 283.

⁶ إيمان السامرائي، هشام الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان)، 2004، ص 106.

- هو نظام متكامل يصمم بغرض إمداد المعلومات للمستفيدين بما يساهم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية في المنظمة.⁷
- هو ذلك النظام الذي يحتفظ بسجل الموظفين (تتبع المهارات، التدريب وأداء العمل)، ويدعم التخطيط لتعويضات الموظف والتطور الوظيفي.⁸

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية: هو نظام يتكون من أفراد وآلات وبرمجيات وشبكة اتصالات يهدف لجمع وتصنيف وتخزين وتحليل واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بمختلف مجالات إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر وسريع لدعم الجهات التي تحتاج الاطلاع على تلك البيانات والمعلومات أو لاتخاذ قرارات خاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية: يمكن النظر إلى أهمية نظام معلومات الموارد البشرية من زاويتين كمايلي:

أ- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة:

- امتلاك قاعدة بيانات دقيقة ومحينة للموارد البشرية: حيث تشمل البيانات كل الموارد البشرية للمنظمة، مما يتيح الحصول على تقارير آنية.
- تمكين المنظمة من تحديث قاعدة بيانات الموارد البشرية بسرعة: قد تحتاج المنظمة إلى تحديث بعض بيانات الموارد البشرية أحياناً، لذلك نظام معلومات الموارد البشرية يجعل هذه العملية سريعة.
- تقليل الأخطاء الناجمة عن المعاملات الورقية: إن أنظمة معلومات الموارد البشرية القديمة التي تعتمد على التسيير الورقي معرضة بشكل كبير للأخطاء.
- إعطاء إمكانية لمتابعة الحضور والغياب بأكثر دقة: إن اعتماد الأنظمة التقنية في متابعة الحضور والغياب والمدمجة في نظام معلومات الموارد البشرية يعطي فرصة للمتابعة الدقيقة.
- يعطي النظام موثوقية أكبر للبيانات ويحد من التكرار: تأتي زيادة الموثوقية من شفافية النظام، وفعالية النظام تضمن عدم تكرار العمليات التي يقوم بها النظام.⁹
- تحسين نظام الإدارة وفقاً للتشريعات واللوائح والقوانين: لأن كون النظام يسير بطريقة تقنية يجعله علني وشفاف وبالتالي يصبح من الضروري الالتزام باللوائح والقوانين.
- القدرة على إتخاذ تدابير وقائية لإدارة التغيير وإدارة الأزمات: الاعتماد على التقنية المتطورة والدقيقة في أوقات التغيير والأزمات يجنب المنظمة الكثير من الصعوبات.¹⁰
- جمع المعلومات عن تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة: بحيث يصبح من السهل الرجوع إليها عند الحاجة إلى ذلك.

⁷ محمد سليمان الجريدة، نظام معلومات الموارد البشرية: مفاهيم وتطبيقات تربوية، (دار الكتاب الإسلامي، عمان)، 2011، ص 103.

⁸ Kenneth LAUDON, Jane LAUDON, Management information systems: Managing the digital firm, (Pearson Prentice Hall, New Jersey), 2017, p 50.

⁹ بتصرف: خالد رجم، عبد الغني دادان، تقييم أثر معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 15، العدد 1، 2015، ص 524.

¹⁰ بتصرف: خالد رجم، العربي تيقاوي، خير الدين قريشي، مرجع سابق، ص ص 831-832.

- تسهيل تخزين القوانين والأنظمة والتعليمات: حيث يسهل النظام تخزين القوانين والتعليمات ذات الصلة بشؤون العاملين ويسهل الرجوع إليها.
- تسهيل وتسريع وصول الإدارة إلى بيانات ومعلومات الموارد البشرية عند الحاجة إليها: حيث يكون ذلك مجدي جدا عند سرعة الحاجة للبيانات والمعلومات لأغراض اتخاذ قرارات التوظيف، التدريب، الأجور والحوافز، تقييم الأداء، تخطيط المسارات المهنية... الخ.¹¹
- يوفر نظام المعلومات معايير وأساليب للرقابة على الأداء بشكل موضوعي وعادل: وهذا ما يرفع الروح المعنوية للعاملين لما ينبني عنه من عدالة وموضوعية في تقييم الأداء بعيدا عن المحسوبية والمحاباة.¹²
- يشكل نظام معلومات الموارد البشرية جزءا من نظام المعلومات الشامل للمنظمة: حيث يتصل نظام معلومات الموارد البشرية بأنظمة المعلومات الأخرى للمنظمة عن طريق مجموعة من القنوات لتشكل في مجموعها مسارات النظام الشامل للمعلومات.¹³
- تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أنشطة الموارد البشرية والإدارات الأخرى: فالتقنية الحديثة والفعالة ترفع درجة التنسيق.¹⁴

ب- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة للأفراد:

- إمكانية الولوج إلى البيانات من نافذة مستقلة 7/24: يتيح نظام معلومات المواد البشرية للعاملين إمكانية الدخول عبر نافذة خاصة بكل فرد من أجل الحصول على معلومات يحتاجها ومسموح له بالوصول إليها عبر النظام طوال الوقت.
- توفير الوقت في الحصول على المعلومات وفي كثير من الإجراءات التي يحتاج الأفراد التعامل فيها مع إدارة الموارد البشرية: مثل طلب الإجازة، حيث يقدم الفرد الطلب إلكترونيا ويحصل على الترخيص إلكترونيا.
- المتابعة التلقائية والتذكير بالأحداث المهمة: يتيح النظام المتابعة من خلال مزامنة عملية المتابعة لتطور انجاز المهام.
- إتاحة إمكانية الاستفادة من التدريب عبر الأنترنت عبر بوابة نظام المعلومات: حيث يشمل النظام في بعض المنظمات نافذة خاصة بالتدريب عن بعد مع إمكانية متابعة تقدم حضور التدريب عن بعد.¹⁵

¹¹ بتصرف: نجوى نصر، صورة بوطرفة، نظم معلومات الموارد البشرية كأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال- جامعة تبسة (الجزائر): المجلد 5، العدد 1، 2022، ص 375.

¹² بتصرف: إدريس تواتي، نظام معلومات الموارد البشرية، حوليات جامعة الجزائر 1- جامعة الجزائر (الجزائر): المجلد 20، العدد 1، 2011، ص 230.

¹³ بتصرف: إدريس تواتي، نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية- جامعة الجزائر (الجزائر): المجلد 17، العدد 1، 2013، ص 67.

¹⁴ بتصرف: مسعود كسرى، زهية ايضولاح، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية- جامعة الجزائر (الجزائر): المجلد 17، العدد 6، 2013، ص 194.

¹⁵ بتصرف: خالد رجم، عبد الغني دادان، مرجع سابق، ص 524.

- 3- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:** يمكن تلخيص أهم أهداف نظام معلومات الموارد البشرية في النقاط التالية:
- توفير البيانات والمعلومات الصحيحة حول الموارد البشرية بسرعة ودقة عند الحاجة إليها: ويكون ذلك من خلال ربط نظم المعلومات الفرعية لإدارة الموارد البشرية (نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية، توصيف الوظائف، التوظيف، تقييم الأداء، التدريب، الأجور... الخ) معا في كيان متكامل يعمل على تنسيق البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة بسرعة ودقة.
 - تسهيل عملية اتخاذ القرارات التي تحتاج بيانات ومعلومات حول الموارد البشرية: عن طريق توفير المعلومات المنقاة والملائمة في الشكل السليم الصحيح للمساعدة في تقرير مسار الأداء الفعلي.
 - تبسيط وتسهيل إعداد التقارير حول الموارد البشرية بكافة أنواعها: فالتقنية تسهل تحقيق هذا الهدف.
 - تحسين مستوى الرقابة على تداول البيانات المختلفة في المنظمة مثل النماذج والمستندات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية: فنظام المعلومات يسهل عملية الرقابة ويدعمها.
 - تقليل الجهد البشري المبذول في إعداد وإنتاج التقارير المختلفة حول الموارد البشرية: مثل خصائص العمالة ووظائفهم و مستوى أدائهم وتدريبهم... الخ.¹⁶
 - إدارة البيانات والمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفعالية: ويكون ذلك من خلال تجميع البيانات المطلوبة، ترميزها وتصنيفها، مراجعتها وتدقيقها، معالجتها وفرزها، إنتاج المعلومات المطلوبة من أجل إنتاج التقارير اللازمة حول الموارد البشرية، وأيضا الرقابة على أمن هذه البيانات والمعلومات.¹⁷

4- عناصر نظام معلومات الموارد البشرية: يقصد بالعناصر المكونة لنظام المعلومات الأجزاء المادية للنظام والتي تضمن قيام النظام بوظائفه، وتتضمن هذه العناصر مايلي:¹⁸

أ- الأجهزة: يمكن أن تتضمن أجهزة نظام المعلومات المعين كل من الهاتف، التلکس، الآلات الكاتبة، الآلات الحاسبة، والحاسبات الالكترونية بأجزائها المختلفة والمكملة لها مثل وحدة التشغيل المركزية، أجهزة المدخلات والمخرجات وسائل الاتصالات ووسائل إعداد البيانات.

ب- وسائل حفظ وتخزين البيانات: وهي تتكون أساسا من الملفات والمستندات المكتوبة وآلات التصوير في النظم اليدوية. ويضاف إلى ذلك الأشرطة والأسطوانات الممغنطة ومختلف أدوات التخزين الرقمي في النظم القائمة على استخدام الحاسبات الالكترونية.

ج- البرامج: وهي من الأجزاء المادية لنظام المعلومات القائم على استخدام الحاسبات الالكترونية فقط، وهناك نوعين من البرامج الأول يسمى برامج النظام، والثاني يسمى البرامج التطبيقية؛ فبرامج النظام هي البرامج الخاصة بتشغيل الحاسب نفسه والاستفادة من كل قدراته ويقوم بإعدادها منتجوا الحاسبات الالكترونية، كما أن برامج النظام هي التي تميز الحاسب الالكتروني لجهة معينة عن الحاسب الالكتروني لجهة أخرى. وباختصار، برامج النظام هي ما يستطيع الحاسب أن يفعله،

¹⁶ بتصرف: إسماعيل بوقنور، مرجع سابق، ص ص 55-56.

¹⁷ بتصرف: إدريس تواتي، مرجع سابق، ص ص 70-73.

¹⁸ أحمد حسين علي، نظام المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري والنظم التطبيقية، (الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية)، 2020، ص ص 23-24.

أما البرامج التطبيقية فهي البرامج الخاصة بالوظائف المختلفة المطلوب تشغيلها باستخدام الحاسب مثل برامج الأجور، المخزون، حسابات العملاء، حسابات الموردين... ويمكن أن يقوم مستخدم الحاسب بإعداد هذه البرامج بنفسه كما يمكنه أن يحصل عليها سابقة الإعداد من جهات متخصصة.

د- قاعدة البيانات: وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخزنة على وسائل التخزين المختلفة والتي لا بد من توافرها حتى يمكن القيام بعملية التشغيل، فالبيانات هي المادة الخام الأساسية التي سيقوم الحاسب بتنفيذ تعليمات البرنامج التطبيقي عليها حرفيا للحصول على المعلومات.

هـ- إجراءات التشغيل: ينظر إلى إجراءات التشغيل على أنها جزء من الأجزاء المادية للنظام لأنها عادة ما تكون مطبوعة في كتيبات يطلق عليها دليل التشغيل، وعادة ما يوجد نوعين من الإجراءات في نظم الحاسبات الالكترونية أحدهما لمستخدمي النظام، والذي يتضمن التعليمات الخاصة بإعداد البيانات وكيفية إدخالها والتعليمات الخاصة باستخدام وتشغيل الحاسب، أما الثاني فخاص بالعاملين في مركز الحاسب الالكتروني أنفسهم الذين يقومون بتشغيل النظام.

و- العنصر البشري: وهو أهم جزء من الأجزاء المادية لنظام المعلومات حيث أنه هو الذي يجعل نظام المعلومات المعين قابل للتشغيل ويتضمن العنصر البشري في نظام المعلومات القائم على استخدام الحاسبات الالكترونية محللي ومصممي النظم وواضعي البرامج الذين يشتركون في عملية تحليل وتصميم وتنفيذ وتطوير نظام المعلومات كما يشكل أيضا القائمين على تشغيل النظام في مركز الحاسب، والأفراد المسؤولين عن جمع وحصر وإعداد البيانات في شكل معين لتصبح مدخلات. وأخيرا مستخدمي النظام، وهم المستخدمين النهائيين للمعلومات التي ينتجها النظام.

ثانيا: المكونات، التطبيقات، ومراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية:

1- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية: يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من منظور النظم من مجموعة من المكونات المرتبطة والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات ويعتبر النظام ديناميكيا في حالة قيامه بالوظائف الثلاثة التالية:

أ- المدخلات: ينطوي على تجميع العناصر اللازمة لتشغيل النظام، فمثلا لابد من تجميع رأس المال المواد الخام، الآلات والمعدات والموارد البشرية والبيانات قبل أن يتم التشغيل، فمن بين البيانات التي يتم إدخالها في نظام الموارد البشرية هي:

- بيانات عن المنظمة (البيئة الدخلة للمنظمة، البيئة الخارجية).

- بيانات عن الموارد البشرية (المؤهلات، تاريخ التعيين، المهارات والدورات التدريبية، الأداء، الصحة والحالة الاجتماعية، الخبرات... الخ).

- بيانات عن الوظائف: الإجراءات، المهام والأهداف.

ب- العمليات والمعالجات: ينطوي على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل إجراء عملية حسابية على البيانات المتعلقة بمرتبات الموارد البشرية بالمنظمة أو إجراء عملية التدريب للموارد البشرية وغيرها، ومن العمليات التي تتم في نظام الموارد البشرية: تحليل البيانات وتصنيفها وإنتاج التقارير.

- ج- المخرجات:** تنطوي على نقل المخرجات الناتجة من عملية التحويل إلى مقرها النهائي، مثل توزيع التقارير على المستخدمين، توزيع وتعيين العاملين بالوظائف المناسبة لهم، وغيرها ومن بين المخرجات لنظام معلومات الموارد البشرية هي:
- بيانات شخصية لرفع الإنتاجية، وبالتالي تحقيق احتياجات النمو والتطوير الوظيفي.
 - بيانات تنظيمية للمحافظة على الإنتاج، وبالتالي تحقيق المحافظة على الإنتاج والتطوير الوظيفي.
- ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية قادر على تنظيم نفسه إذا تمت إضافة العناصر التالية:
- د- عمليات المراجعة (التغذية العكسية أو المرتدة):** وهي تمثل المعلومات حول أداء النظام مثل: صدور معلومات حول أداء البرامج التدريبية، الاختيار أو التعيين ليس حسب الشروط المحددة مسبقا، إعادة مراجعة بيانات المدخلات أو المخرجات على ضوء سياسات الموارد البشرية في المنظمة.
- هـ- الرقابة:** تنطوي على متابعة وتقييم المعلومات العكسية لتحديد أي انحرافات للنظام عن أهدافه، وكذلك اتخاذ الإجراء اللازم لتعديل مدخلات وعمليات النظام لضمان الوصول إلى مخرجات ملائمة، كأن يقوم مدير المبيعات بإعادة توزيع رجال البيع على المناطق البيعية بعد تقييمه للمعلومة المرتدة.¹⁹
- و- التحكم:** وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على الخطوات السابقة كما هو مرسوم لها، بحيث يعطي تنبيه عند حدوث أي عطل أو ثغرة في مجريات البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة.
- ز- الذاكرة:** وهو الوعاء الذي تخزن فيه المخرجات ومدخلات النظام، أي أنه ذاكرة النظام.²⁰

2- تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية: يمكن إيضاح بعض الجوانب من تطبيقات (أي الأنظمة الفرعية) لنظام معلومات الموارد البشرية من خلال ما يلي: ²¹

أ- تطبيقات التخطيط للموارد البشرية: هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية تخطيط التعاقب، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا، حيث يؤكد تخطيط التعاقب أن المنظمة لديها عمال لا بد أن تعيدهم إلى المواقع التي تشغل بسبب التقاعد والترقية، والتنقلات وإلغاء الخدمة أو التوسع في الأنشطة، لذلك فإنه لا بد أن تكون هنالك العديد من الملفات تحدد إمكانية حركة العاملين، كما أنه بالإمكان الاستفادة منها في الحصول على ملفات أخرى، ومن أهمها ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل الذي يتضمن تحليل حركة العاملين من ترقية وتنقلات ومعدل دوران وغيرها، ويمكن استخدام البيانات الخاصة بحركية العاملين في التنبؤ بأثر التعيينات والإستغناء على قوة العمل المستقبلية، وتحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية: عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا، عدد التعيينات الجديدة، كذلك التنقلات والترقيات من قسم إلى آخر، عدد العاملين الذين ستفقدتهم المنظمة مستقبلا لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والإستقالة والتنقل.

¹⁹ ليلي بوحديد، كمال عايشي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات وأبحاث - جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 7، العدد 19، 2015، ص ص 206-207.

²⁰ أيوب الشيكور، تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة العمومية، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية - جامعة تيارت (الجزائر): المجلد 3، العدد 2، 2021، ص 35.

²¹ بتصرف: نجوى نصر، صورية بوطرفة، مرجع سابق، ص ص 377-378.

ب- تطبيقات التوظيف: تقديم الإشارة إلى السبل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في عمليات الاختيار أو التعيين داخليا وخارجيا، وهذا يتطلب وفرة البيانات المتعلقة بالأفراد المراد إختيارهم للتوظيف أو التعيين طبقا لطبيعة المؤهلات والكفاءات أو القابليات والمهارات المطلوبة للعمل، ولذا فإن التطبيق الأمثل لمثل هذه البيانات يتم توفيرها في قاعدة البيانات أو المعلومات حيث تحتوي على كافة المعلومات المطلوبة بغية الدراسة والتحليل والمقارنة وإختيار المعلومات التي يتم في إطارها القرار المراد إتخاذ بشأن التعيين.

ج- تطبيقات إدارة الأداء: تعد عملية تطبيق وإدارة وتقييم الأداء من المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية والتي تتطلب بلا أدنى شك سبل موضوعية في إعتداد تطبيق الحاسب الآلي لها لكي تحقق معها كل سبل التقويم والإدارة الموضوعية والدقة العالية، وهذا من شأنه أن يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة من البيانات المتعلقة بطبيعة الأداء وسبل تقرير مستوى الإنجاز المتحقق للعاملين من خلال المقارنات القائمة بين المخطط والمتحقق فعلا في الأداء، ويمكن إيراد بعض الأمثلة، من البيانات المراد توفيرها بغية التعرف على مستوى الأداء الذي يتحقق على مستوى المنظمة وبالتالي إدارة الأداء العام للأفراد العاملين في المنظمة.

د- تطبيقات التدريب والتطوير المهني: إتخذت إدارة الموارد البشرية على عاتقها مهمة إعداد وتوفير الأفراد العاملين كما ونوعا لغرض الوفاء بالإلتزامات إتجاه إنجاز العمليات الإنتاجية والخدمية في المنظمات الحديثة، ولكي يكون أسلوب التدريب والتطوير المهني قائما على الأبعاد الموضوعية في تحقيق الأداء لابد وأن يرمج هذا النشاط إلكترونيا ولذا فإن تطبيق هذا النشاط التطويري والتدريبي يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن جميع البيانات المتعلقة بالنشاطات الجارية في المنظمة ثم يتم في ضوءها إتخاذ القرار المتعلق بالعمليات التطويرية والتدريبية.

هـ- تطبيقات التعويضات: إن نظام قاعدة البيانات التي ينبغي أن يصمم يعتمد على نوع التعويضات المطلوبة وتوفير البيانات المتعلقة بها، إذ أن التعويضات قد تنطوي على الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز وغيرها من الجوانب المتعلقة بتعويضات العمل، ولذا فإن قاعدة البيانات التي يجب أن تعتمد لغرض بناء تلك القاعدة تتطلب بيانات ومعلومات واسعة وشاملة وترتبط بالعديد من الأنشطة المؤداة في المنظمة، لكي يتم من خلالها الإستفادة من تلك البيانات.

3- مراحل تصميم نظام معلومات الموارد البشرية: تتمثل في خمسة مراحل أساسية هي:²²

أ- دراسات الجدوى: إن التحول من النظام اليدوي إلى أنظمة الحاسوب يتطلب تشخيصا للمشكلات وتحديد أهدافها بدقة عالية، وتحديد المشاكل والعقبات الداخلية والخارجية المحتمل ظهورها عند إستخدام أجهزة الحاسوب، وتحديد أهداف استخدام الحاسوب، وتحديد مستلزمات ومتطلبات التشغيل، وتقديم التقرير الأولي لدراسة الجدوى المتعلقة بسبل إستخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية.

ب- التصميم الأولي لنظام الموارد البشرية: ويتحقق ذلك من خلال الأنشطة التالية: العرض التفصيلي لصورة النظام والمتوقعات التي سيكون عليها، عرض وتحديد البدائل التي سيكون عليها النظام في ضوء الأهداف، تقويم البدائل المتاحة للنظام وتقديم المقترحات والتوجيهات اللازمة لذلك.

²² بتصرف: نجوى نصر، صورة بوطرفة، مرجع سابق، ص 376.

ج- الدراسات الهندسية: وتتضمن الجوانب الأساسية التالية: عرض المتطلبات الهندسية للمكونات المادية للنظام، الدراسات الأولية والتفصيلية حول التكاليف والفعاليات لأنظمة التصميم الهندسي البديلة، إختيار التصميم المناسب والأكثر فاعلية وكفاءة، تقديم التوصيات والمقترحات. عند حصول الموافقة على ذلك يتم تقديم عرضا مفصلا لمتطلبات النظام من القوى البشرية.

د- إختيار النظام وتطبيقه: وتنطوي على: إختيار الأنظمة الفرعية، إختيار النظام الكلي المقترح لنظام معلومات الموارد البشرية، تطبيق النظام وتشغيله.

هـ- متابعة وتقييم النظام: وتنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة الضرورية التالية: قياس وتقديم الأداء المنجز، إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، المتابعة المستمرة للنظام.

ثالثا: فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، التحديات ومقومات النجاح:

1- فعالية نظام معلومات الموارد البشرية: تعني الفعالية بمدى النجاح في تحقيق الأهداف، حيث تتعلق بملائمة الهدف لحاجات متخذ القرار، حيث يكون نظام معلومات الموارد البشرية فعالا إذا أدى إلى إنتاج معلومات مفيدة وموثوقة ومتعلقة بالقرار المراد اتخاذه، وبالتالي إتخاذ قرار رشيد، وتشمل أهم معايير تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية ما يلي:²³

أ- معيار أداء المستفيد: وفقا لهذا المعيار يفترض وجود علاقة مباشرة بين خصائص المعلومات المتاحة في نظام معلومات الموارد البشرية وبين الأداء الفردي في صنع القرار، خاصة وأن هدف نظام معلومات الموارد البشرية هو تزويد متخذي القرار بمعلومات عالية الجودة وبسرعة، أو من خلال تحسين أداء الأعمال المسندة إليهم بشكل أسرع وأدق، ويمكن التعرف على ذلك من خلال تتبع سلوكهم في صنع القرار أو سؤلهم عن آرائهم ودرجة ثقتهم في النظام ومدى فهمهم للمشكلات... الخ

ب- معيار أداء المنظمة: يفترض هذا المعيار وجود علاقة غير مباشرة بين الأداء المنظمي وبين المعلومات المتاحة في نظام معلومات الموارد البشرية، وذلك من خلال القرارات المصنوعة اعتمادا على هذه المعلومات، فعدم توفر المعلومات بالخصائص المطلوبة سوف ينعكس سلبا على القرارات بالشكل الذي يؤدي إلى إضعاف الأداء المنظمي بشكل عام.

ج- معيار رضا المستفيد: يفترض هذا المعيار وجود علاقة مباشرة بين فعالية نظام معلومات الموارد البشرية وبين رضا المستفيد من هذا النظام، فالمدى الذي يعتقد فيه المستفيد بأن النظام يلبي احتياجاته من المعلومات يعد دلالة على فعالية هذا النظام.

د- معيار استخدام النظام: يفترض هذا المعيار وجود علاقة مباشرة بين مستوى استخدام النظام وفعاليتيه، فدرجة الاستخدام وتكرار ذلك يعدان دلالة لهذه الفعالية، فتظهر الفعالية عندما يتحقق مستوى عالي من الاستخدام.

²³ بتصرف: أيوب الشيكور، مرجع سابق، ص ص 35-36.

2- تحديات نظام معلومات الموارد البشرية: هناك العديد من التحديات والصعوبات التي قد تواجه نظام معلومات الموارد

البشرية في المنظمة، ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:²⁴

- عدم وضوح أهداف نظام معلومات الموارد البشرية بدقة.
- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية بناء على احتياجاتها بالضبط.
- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- الاعتماد على اللجان أو على جهات خارجية في تصميم النظام وتطويره وصيانتها.
- استخدام تكنولوجيا معقدة يصعب في الكثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها.
- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.

3- مقومات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية: حتى ينجح نظام معلومات إدارة الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر

عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:²⁵

أ- المتطلبات الإدارية: وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح: ومن ثم بيان الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية.

- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة: مما يتطلب بدوره اقتطاع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك.

- مشاركة الإدارات الرئيسية مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام: لأن تلك المشاركة يكون لها قيمة مضافة.

- مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات النظام: سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها.

- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر النظام: لضمان كفاءة وفعالية أدائه.

ب- المتطلبات التكنولوجية: أو ما يعرف بالمتطلبات الفنية، ونذكر منها:

- توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام: بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.

- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة: لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الإستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.

- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة: يضمن سرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.

- تكامل البيانات (الملفات والسجلات والوثائق): من أجل استخدامها بشكل أكثر فعالية.

²⁴ بتصرف: ليندة بوزرورة، سهيلة قطاف، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية- جامعة سوق أهراس (الجزائر): المجلد 3، العدد 1، 2020، ص 82.

²⁵ بتصرف: عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2010، ص 125.

ج- المتطلبات الاقتصادية: ومن أهمها:

- توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام: بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم.
- العمل على تخفيض التكاليف: لأن الهدف الأساسي من هذا النظام هو توفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات.
- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل النظام: فمهم أن يكون عددهم ومهاراتهم حسب الحاجة.
- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل النظام: مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في تشغيل واستخراج المعلومات.

د- المتطلبات الاجتماعية: ونذكر منها:

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى: لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق.
- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية والعاملين بالحاسب الآلي: وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
- توفر روح المساعدة من قبل النظام للمستفيدين منه: لأن هدف النظام هو خدمتهم بالأساس.
- سهولة استخدام مخرجات النظام: مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

رابعاً: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بنظام معلومات الموارد البشرية؟
- تكلم عن أهمية مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للأفراد؟
- يسعى نظام معلومات الموارد البشرية لتحقيق جملة من الأهداف أذكرها؟
- هناك عدد من العناصر المادية وغير المادية يتكون منها نظام معلومات الموارد البشرية، أذكرها مع الشرح؟
- وفق منظور النظم لكل نظام مدخلات وعمليات ومخرجات، إنطلاقاً من ذلك تكلم عن نظام معلومات الموارد البشرية؟
- لنظام معلومات الموارد البشرية تطبيقات كثيرة، أذكرها مع الشرح؟
- نظام معلومات الموارد البشرية يمر في تصميمه بعدة مراحل، أذكرها مع الشرح؟
- هناك عدد من المعايير يمكن من خلالها الحكم على مدى فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، أذكرها مع الشرح؟
- قد يواجه نظام معلومات الموارد البشرية بعض التحديات والصعوبات، تكلم عنها؟
- لضمان نجاح نظام معلومات الموارد البشرية هناك عدد من المتطلبات الإدارية والتكنولوجية... الخ تكلم عنها؟

الفصل العاشر:

إدارة المسارات المهنية للموارد البشرية

- 1- المفهوم، أهمية، وأهداف تسيير المسار المهني.
- 2- أنواع المسارات، مراحل التطور، خطوات تسيير المسار المهني.
- 3- الوسائل، المسؤولية، ومعوقات تخطيط المسار المهني.

من خلال هذا الفصل سوف ندرس مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسار المهني، أهميته، وأهدافه. أيضا أنواع المسارات المهنية، مراحل تطور المسارات المهنية، وخطوات تسيير المسار المهني، وأخيرا على الوسائل المستخدمة في تخطيط المسار المهني، الجهات التي تقع عليها مسؤولية تخطيط المسار المهني، ومعوقات تسيير المسار المهني.

أولا: المفهوم، أهمية، وأهداف تسيير المسار المهني:

1- المفاهيم المتعلقة بالمسار المهني: تعد وظيفة تسيير المسار المهني للموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم المسار المهني للموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف حوله وحول بعض المصطلحات القريبة منه، وذلك كما يلي:

أ- مفهوم المسار المهني:

- المسار المهني هو تسلسل وتتابع من الوظائف ومجالات العمل والتي تشكل ما يعمل به الفرد خلال حياته الوظيفية.¹
- المسار المهني هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر.²
- المسار المهني هو تاريخ الشخص الوظيفي، أي جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة وحتى خروجه منها.³

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم المسار المهني للموارد البشرية:

المسار المهني هو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي داخل المنظمة، والتي تتأثر بطموحاته في الحصول على مكانة وظيفية أعلى من خلال الفرص المتاحة داخل المنظمة.

ب- مفهوم تخطيط المسار المهني:

- تخطيط المسار المهني هو تصميم هيكل وظيفي للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفيا داخل المنظمة، كما أنه العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد العاملين في تحديد أهدافهم ومساراتهم المهنية، كما أنه يعتبر التحديد المسبق والمدرّس لكل من الحركة الأفقية والرأسية للموارد البشرية من وقت اختيار الفرد وتعيينه، وإعداده وتدريبه، ثم ترقبته وصيانته وتحفيزه إلى أن يتم إحالته للتقاعد.⁴

- تخطيط المسار المهني هو عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المخطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد رأسيا خلال حياته الوظيفية، والفرد يحدد أهدافه

¹ قويدر بورقية، عيسى سماعيل، إلياس العبداني، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي - جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 6، العدد 1، 2020، ص ص 14-15.

² موسى اللوزي، التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات، (دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان)، 2010، ص 106.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان)، 2020، ص 200.

⁴ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، (زمزم ناشرون وموزعون، عمان)، 2017، ص 131.

المهنية التي يرغب في تحقيقها خلال حياته الوظيفية، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من مهارات وقدرات ورغبات، وتقدم المنظمة النصح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم، بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة.⁵

- تخطيط المسار الوظيفي هو سلسلة العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهي عبارة عن نظرة استشرافية للحياة المهنية أو الوظيفية لشاغل الوظيفة، والتي من خلالها يتحدد مستقبله الوظيفي، من أجل مساعدته على تنمية قدراته وطموحاته (نقل، تحويل، ترقية... الخ)، بداية من شغوره للوظيفة حتى التقاعد، وذلك لتحقيق أهداف الفرد (الرضا، التحفيز... الخ) والمنظمة معا.⁶

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تخطيط المسار المهني للموارد البشرية: تخطيط المسار المهني هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تقوم باستشراف المستقبل الوظيفي للفرد داخل المنظمة، وهي عملية تشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف التي سوف يرتقي فيها الفرد، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها خلال مسيرته المهنية داخل المنظمة، ويكون تخطيط المسار المهني بطريقة تتحقق فيها أهداف المنظمة والفرد في نفس الوقت.

ج- مفهوم تطوير المسار المهني:

- هو عمل إداري تقوم به إدارة الموارد البشرية بداية من تخطيط وتنفيذ لبرامج مسطرة من أجل تطوير معارف ومهارات الموظفين، لتولي مناصب أخرى مستقبلا تتوافق مع رغبات ومخطط المسار الوظيفي الذي وضعه الفرد لحياته الوظيفية، وبالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

- تطوير المسار الوظيفي يعتبر اهتماما مشتركا بين الموظف والمنظمة، يقوم على التوافق بين عملية تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي، إذا أن مساعدة الموظفين في تحقيق طموحاتهم الوظيفية من خلال نشر المعلومات وتوفير الفرص والتدريب لا ينتج عنه فقط رضا الموظفين ورفع مستوى الأداء والمحافظة على كفاءات المنظمة، بل أيضا التخفيض من تكاليف التوظيف والاستقطاب والتوجيه، لذا يعتبر تطوير المسار الوظيفي آلية إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية.⁷

- تطوير المسار الوظيفي هو مجموع خطط وإجراءات إدارة الموارد البشرية التي تهدف من خلالها إلى تحقيق التوافق والانسجام بين قدرات وتطلعات وطموحات العاملين والوظائف التي يشغلونها، وفقا لاحتياجات المنظمة والفرص المتوفرة لديها، وذلك من خلال توفر الرغبة والقدرة وبذل الجهد من طرف الأفراد بهدف تحقيق أهدافهم ونجاح خطط إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المرجوة منها، وبالتبعية تحقيق أهداف المنظمة.⁸

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تطوير المسار المهني للموارد البشرية:

⁵ حياة بلعيد، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة المنهل الاقتصادي- جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 4، العدد 3، 2021، ص 468.

⁶ علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة- مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية- جامعة المديّة (الجزائر): المجلد 2، العدد 4، 2020، ص 96.

⁷ خديجة بن حمدون، سليمان بلعور، دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية، مجلة إضافات اقتصادية- جامعة غرداية (الجزائر): المجلد 6، العدد 1، 2022، ص ص 311-312.

⁸ فيروز بوزورين، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية- جامعة سطيف (الجزائر): المجلد 13، العدد 4، 2018، ص 56.

تطوير المسار الوظيفي هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تقوم من خلالها بالتخطيط والتنفيذ لمجموع خطط وإجراءات من أجل التطوير المستمر لمعارف ومهارات وسلوكيات الأفراد لتولي وظائف أعلى بشكل مستمر، بحيث يتحقق التوافق بين قدرات وطموحات الأفراد من جهة، واحتياجات المنظمة والفرص المتوفرة لديها من جهة أخرى.

د- مفهوم تسيير المسار المهني:

- تسيير المسار المهني هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل.

- تسيير المسار المهني هي العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو.

- تسيير المسار المهني هي مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل، والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه وتحفيزه من خلال تدرجه عبر مجموعة من الوظائف على مدار مساره المهني في المنظمة.⁹

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تسيير المسار المهني للموارد البشرية:

تسيير المسار المهني هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تقوم فيها بشكل مستمر وبالشراكة مع الأفراد بالقيام بمختلف أنشطة التخطيط والتنفيذ والتقييم والتعديل لمختلف الأنشطة التي تؤدي إلى إكساب الأفراد المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحمل مسؤوليات أكبر في وظائف أعلى مستقبلاً، بما يحقق طموحات الأفراد وأهداف المنظمة. أي أن (تخطيط المسار المهني) و (تطوير المسار المهني) هما جزء من عملية تسيير المسار المهني.

2- أهمية تسيير المسار المهني: يمكن النظر إلى أهمية تسيير المسار المهني من زاويتين كما يلي:

أ- أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للأفراد: يمكن توضيحها من خلال العناصر التالية:

- إذكاء روح المبادرة والمنافسة بين الموظفين للترقي في الوظائف داخل المنظمة: بغية دفعهم إلى المثابرة وتحسين الأداء والاستمرارية في صقل مهاراتهم.¹⁰

- زيادة مستوى الشعور بالأمن الوظيفي: وتزيد درجة الاطمئنان على المسار الوظيفي وخاصة لدى الموظفين الجدد.

- تقليل معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل: وذلك نتيجة ارتفاع مستوى الالتزام لدى العاملين من أجل تحقيقهم متطلبات الترقّي الوظيفي.¹¹

⁹ حبيبة علي، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية- مركز الحكمة (الجزائر): المجلد 3، العدد 5، 2015، ص 11.

¹⁰ بتصرف: فوزية شرقي، مرجع سابق، ص 126.

¹¹ بتصرف: سعيد حجال، مرجع سابق، ص 126.

- يوضح للموظفين توقعات المنظمة من الأداء المطلوب منهم: ويحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.¹²
- إتاحة فرص مستمرة للأفراد لشغل وظائف تتناسب مع مؤهلاتهم وميولاتهم: عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله فسوف يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية بفعالية.
- إعطاء فرصة للأفراد للوصول إلى الوظائف التي تشبع قيمهم: حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهام وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل، وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار المهني من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
- إعطاء فرصة للفرد للوصول إلى الوظائف التي تناسب مراحلهم العمرية: بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيما ترجيحية أكبر عن العمل.
- محاولة ضمان التوافق بين توقعات الترقى لدى الأفراد وبين الخبرات المكتسبة فعليا: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة لكل الموظفين: حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج تساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وتنمي الولاء لكافة فئات العاملين.
- زيادة مستوى الولاء والرضا الوظيفي للأفراد: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم والترقي.
- بناء مهارات جديدة لدى الأفراد بشكل مستمر: يعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية واكتساب خبرات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.¹³

ب- أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للمنظمة: يمكن توضيحها من خلال العناصر التالية:

- ضمان شغل الوظائف العليا في المنظمة مستقبلا بموارد بشرية مشبعة بالثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة: وهذه العملية تحتاج تخطيط مسبق على المدى البعيد وهو ما تقوم به عملية تسيير المسار المهني.¹⁴
- تجنب المنظمة حالات التكدر والاختناق في الهيكل التنظيمي: وبالتالي فغياب تسيير المسار المهني يؤدي إلى جمود في نظام الترقية.

¹² بتصرف: وهيبه قرماش، مرجع سابق، ص 89.

¹³ بتصرف: وداد بورصاص، مرجع سابق، ص 95-96.

¹⁴ بتصرف: المهدي هتهات، مرجع سابق، ص 88.

- التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية: وهذا ما يعطي للمنظمة فرصة مبكرة للقيام بتدريبهم بأفضل شكل.

15

- تجنب التقادم المهاري للعاملين والاستعداد للتطورات المستقبلية: إن تسيير المسار المهني الفعال والأمثل يساعد في توقع التطورات المستقبلية كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية والتغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب الأفراد للمهارات الجديدة التي تتناسب معها.¹⁶

- اختيار الموارد البشرية المناسبة للوظائف المستقبلية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية. ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

- زيادة مستوى الدافعية عند الأفراد: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمنظمة، لتحقيق النمو الشخصي. وباختصار وكما هو واضح فإن المسار المهني يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المنظمة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المنظمة والأفراد سينعدم.

- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: يراد بالجمود الوظيفي المستوى الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه نيل الترقية في السلم الوظيفي، حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة. وهذا ما يؤدي إلى بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد ذوي فرص الترقى المحدودة، ويتوقف نجاح المنظمة في مقابلة هذا التحدي على مدى فهمها لمبادئ الديناميكية المهنية.

- استقطاب الكفاءة العالية المهتمة بالعمل في منظمة تضمن مسار مهني ديناميكي: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

- تقييم الأداء الفعال للموارد البشرية باعتباره المحك من أجل التطور المهني للعاملين: يساهم المسار المهني في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، العمر... الخ، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.¹⁷

¹⁵ بتصرف: وهيبة قرماش، مرجع سابق، ص 89.

¹⁶ بتصرف: حياة بلعيد، مرجع سابق، ص 469.

¹⁷ بتصرف: وداد بورصا، مرجع سابق، ص ص 96-97.

- 3- أهداف تسيير المسار المهني:** يمكن تلخيص أهم أهداف المنظمة من تسيير المسار المهني للعاملين في النقاط التالية:
- رفع درجة الولاء والرضا لدى العاملين وتحديث معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم وتقليل الغيابات ومعدلات دوران العمل: لأن تسيير المسار المهني يوضح مسار الالتزام الذي يجب أن يسير عليه الموظف الذي يطمح في الارتقاء في مساره المهني.¹⁸
 - تغطية احتياجات المنظمة المستقبلية من العاملين ومن القيادات وفقاً لأسس زمنية معينة: وفي المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكاناتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم في المنظمة يتوافق وتطلعاتهم ومواهبهم.
 - تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المنظمة: لأن تصميم برامج متكاملة لتسيير المسارات المهنية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسة الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة بالتوظيف والترقية والتكوين وذلك لنجاح البرامج.
 - تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة: يضمن التخطيط الفعال لتسيير المسارات المهنية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تسيير المسار المهني دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والتكوين والرواتب وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.
 - إعطاء فرصة للأفراد لشغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية لهم: وتنمية ومواكبة تطور خبراتهم وقدراتهم.
 - الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بالنسبة للأفراد بما يحقق تطلعاتهم الذاتية: لأن تخطيط وتطوير المسارات المهنية هي عملية مستمرة.
 - تحقيق تطلعات الأفراد في الحصول على مستوى أعلى من الأجور وملحقاتها: بحيث يكون واضح لأصحاب تلك التطلعات كيفية تحقيق أهدافهم.
 - إشباع الحاجات الإنسانية والنفسية والاجتماعية والحاجات للمكانة والتقدير وتحقيق الذات لدى الأفراد: فالكائن البشري هو معقد في طبيعته حاجاته لذلك من المهم أن يعطي تسيير المسارات المهنية فرصة للأفراد لإشباع مختلف الحاجات.¹⁹

ثانياً: أنواع المسارات، مراحل التطور، وخطوات تسيير المسار المهني:

- 1- أنواع المسارات المهنية:** هناك ثلاثة أنواع من المسارات المهنية يمكن أن تستخدم في تسيير المسار المهني كما يلي:²⁰
- أ- المسار التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سبق إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها؛ بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وبيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة. وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي

¹⁸ بتصرف: عائشة حديدي، مرجع سابق، ص ص 111-112.

¹⁹ بتصرف: حبيبة علي، مرجع سابق، ص 14.

²⁰ بتصرف: وداد بورصا، مرجع سابق، ص ص 97-99.

يمكن أن يرقى أو ينقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته على التقاعد، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد، وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة بخطوة عبر المسار التقليدي حين لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تقضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة، يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة ببعضها البعض وبالتالي يفقد هذا الصنف مسار المرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة، في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكنه فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه حين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة يشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام أحياناً لأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب ولا يوجد تدريب وغالباً يخفض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.

ب- المسار الشبكي: يشير هذا المسار إلى احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا لغاية اكتساب مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. وبالتالي فالمسار الشبكي أكثر مرونة ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساهم في تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

ج- مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل إلى وظيفة أخرى، فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في الوظيفة. في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يتوقف عليها بلوغ نهايته، إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد، ومن هذا المنطق نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن المبكرة نسبياً من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جداً، وهنا تبرز مشكلة وهي: أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار حين بلوغ سن التقاعد طويلة مما يحدث لدى الموظف مللاً بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعية العمل.

2- مراحل تطور المهارات المهنية: بالنسبة لمسير الموارد البشرية فإن المسار المهني للموظف يكون حسب دورة حياة

الموظف الوظيفية وذلك كما يلي: ²¹

أ- مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل وتتكون من الجوانب التالية:

- **التعلم:** يعلم الموظف خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف فالتأهيل والتجربة يعلمانه أن يؤدي عدة أعمال، العمل ضمن الفريق، كيف يفهم نفسه ويقدر إمكانياته ويستخدمها بشكل فعال، كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل، كيف يندمج مع الآخرين ويبنى علاقات اجتماعية معهم... الخ

- **المساعدة والاعتمادية:** بما أن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه، إذا هو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه فيها، ليصل إلى مستوى كافٍ يمكنه من الاعتماد على نفسه في نهايتها. وبالتالي تعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الموظف، وخلق التكيف الاجتماعي لديه مع بيئة عمله، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الاعتماد على نفسه.

- **المتابعة:** بما أن الموظف في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلم ومساعدة، إذا لابد من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلمه أولا بأول وتوجيهه باستمرار للوجهة الصحيحة. في نهاية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم أدائه فيها، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف وتحديد قدراته، واهتماماته، وتفضيلاته وميوله، حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن عندئذ تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي، مع تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها، ليتدرج وينتقل إلى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره.

ب- مرحلة التأسيس: بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة، يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في مرحلة الاستكشاف. في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشواره حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، فيعرف الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية. وفي هذه المرحلة المفروض أن يتصف الموظف بصفتين أساسيتين هما: الاستقلالية والاعتماد على النفس، والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل. وبما أن الفرد يتصف بهاتين الصفتين، تنظم له حركة دوران وظيفي ينتقل خلالها بين عدة وظائف لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف، ويخضع لتدريب وتنمية مستمرين، ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي.

ج- مرحلة المحافظة: في هذه المرحلة يفترض أن يكون الموظف قد وصل إلى مرحلة النضوج الكامل، حيث نتيجة ممارسته لعدة وظائف، وحضوره لبرامج تدريب وتنمية متنوعة ولفترة طويلة من الزمن، يكون قد وصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف تؤهله لأن يكون مدرباً، ومطوراً يساهم في تشكيل ورسم سياسة المنظمة، موجهاً قادر على

²¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 559-562.

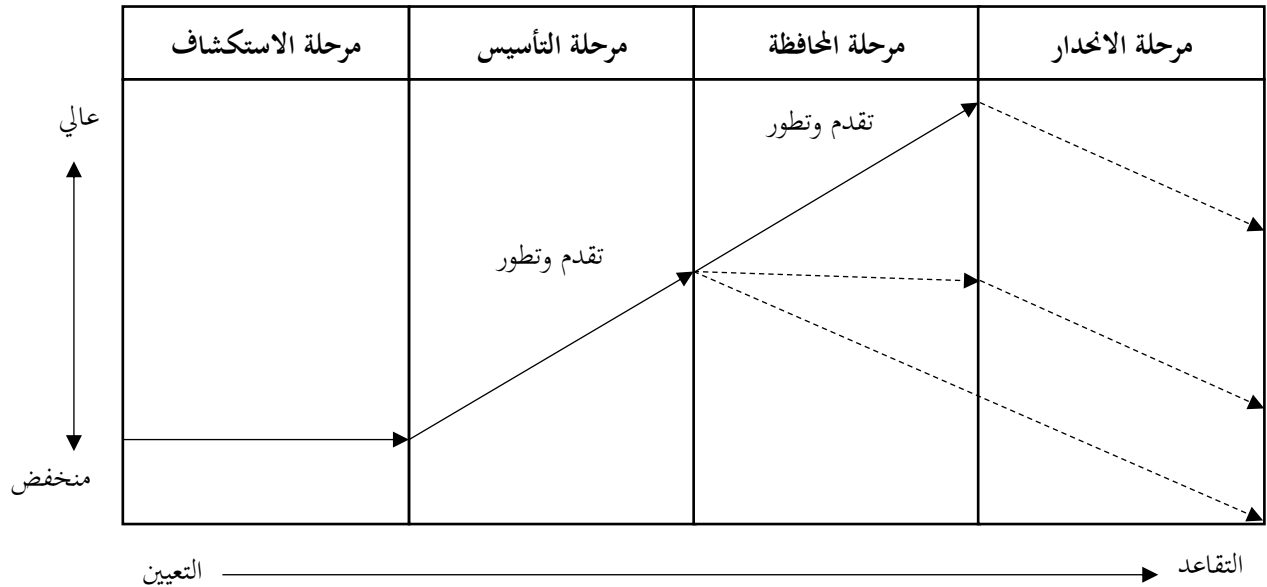
تفويض السلطة للآخرين، في ضوء ذلك وفي هذه المرحلة يفترض في الموظف قد أصبح عنصراً مهماً في المنظمة يمارس أعمالاً هامة وحساسة.

د- مرحلة الانحدار: بانتهاء مرحلة المحافظة تبدأ آخر مرحلة من حياة الموظف الوظيفية وهي مرحلة الانحدار، في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، التي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي. ويكون الموظف خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، وتسمى هذه الفترة بفترة الركود التي يبدأ الموظف فيها بالتراجع التدريجي عما وصل إليه في مرحلة المحافظة والنضوج، حيث لا يعود بإمكانه ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة. وفي فترة التراجع يتوجب تخفيف حجم عمل الموظف ومسؤولياته، ويركز على الاستفادة منه في مجال الوظيفة الاستشارية وتقديم النصح والمشورة من خلال خبرته الماضية والطويلة ونود الإشارة هنا إلى نقطتين هما:

- تختلف بداية مرحلة الانحدار من موظف لآخر حسب إمكاناته وطول مساره والزمن المحتمل لبلوغ نهايته.

- بعض الموظفين قد لا يدخلون مرحلة المحافظة لضعف إمكاناتهم، وبالتالي يبدأ الانحدار لديهم في نهاية مرحلة التأسيس. في الحتام نود أن ننبه إلى نقطة هامة في مجال دورة حياة الموظف وهي: أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا أنفاً يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس. وسنعرض فيما يلي شكلاً يوضح هذه النقطة، ويوضح مراحل حياة الموظف الوظيفية:

الشكل رقم 01: مراحل تطور المسار المهني في الوظيفة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 561.

تدل الخطوط المتقطعة بأن بعض الموظفين وبسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخرون بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أداءهم في حالة تقدم وتطور مستمرين.

3- خطوات تسيير المسار المهني: تمر عملية تسيير المسار المهني بثلاث خطوات أساسية كما يلي: ²²

أ- تخطيط المسار المهني: تشتمل عملية تخطيط المسار المهني على خطوتين أساسيتين هما:

- مساعدة الفرد في التخطيط لمساره المهني: حيث تقدم المنظمة المساعدة للفرد للقيام بذلك من خلال:

- الكشف عن ميولاته الوظيفية لتوفر له التكوين اللازم والمراجع والوثائق وأفلام الفيديو... الخ حتى يتمكن من القيام بالاختيار العقلاني والواقعي.

- تعيين مستشار متخصص يساعد العامل ليقوم باختياراته الوظيفية ويحلل إمكانياته الوظيفية.

- تعيين مرشد يلعب دور المستشار ويوجه العامل في قراراته المهنية.

- اعداد مخططات تطوير المسار المهني: يتم إعداد مخططات المسار المهني بالتوافق بين العامل وممثل عن المنظمة (رئيسه المباشر) معتمداً في إعداداته على:

- مقابلة المسار: من المفروض أن كل عامل له الحق في هذا النوع من المقابلة على الأقل مرة كل سنتين، حيث تركز على الحاجة إلى التكوين وآمال التطوير المهني لدى الفرد، فهي تؤكد على ما يمكن أن تقدمه المنظمة لمواردها البشرية من إمكانيات التطوير الوظيفي.

- خطط الإحلال والتعويض: حيث تبين المناصب العليا الشاغرة مستقبلاً، ومن الذي سيعين عليها. فهي تكشف عن الرؤساء ذوي الكفاءات العالية وتشجعهم على أن يكونوا مسيري الجيل القادم للمنظمة، فمن خلالها يتم التعرف على حجم الطلب على الموارد البشرية وعلى الأفراد الذين يمكن أن يضمّنوا الإحلال، مع مراجعة قدرات وآمال المرشحين ومن ثم إعداد مخططات التطوير الفردي.

ب- تنفيذ المسار المهني: تشتمل عملية تنفيذ المسار المهني على خطوتين أساسيتين هما:

- حل المشكلات الفردية: حيث تساعد المنظمة العاملين على معالجة مشكلاتهم المهنية والتي تؤثر على المنظمة أيضاً، مع العلم أن هذه المشكلات تواجهها فئات معينة من العاملين، منهم المعينين أصحاب الشهادات، وأولئك الذين وصلوا سن الشيخوخة، وبعضهم في منتصف مسارهم المهني، وتفصيل ذلك كما يلي:

- العاملين الجدد: تقل حظوظ الترقية لديهم إن لم نقل تنعدم، فمساعدتهم تتحقق من خلال برامج الإدماج.
- العاملين في منتصف المسار: أي الذين بلغوا ذروة الحياة المهنية، فهم مدعوون للقيام بأدوار جديدة، كأن يكونوا مكوّنين، مرشدين، مستشارين، فالمسار المهني هؤلاء يتخذ اتجاهها جديداً، والمساعدة هنا تعمل على تخفيض حالة القلق المهني.

- العاملين في نهاية المسار: فتعد لهم برامج تهدف إلى الحفاظ عليهم، أو تسهيل إجراءات التقاعد للذين يرغبون في ذلك.

- تطوير المسار: مخطط تطوير المسار يحوي أهداف بالنسبة للمنظمة، وتحقيق هذه الأهداف يتم من خلال تعديل يحدث في المهام، المسؤوليات، العلاقات... الخ، هذه المرونة هي الضمان للاستعمال الأفضل للقدرات البشرية وتطوير كفاءاتها وتعبئتها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

²² المهدي هتهات، مرجع سابق، ص ص 93-97.

- المراجعة الدورية لمحتوى العمل أو سياسة التكوين، ومقابلة المسار تسمح بالقيام بهذه التغيرات.
- إعادة النظر في محتوى العمل لجعله يحتوي على تحديات ومسؤوليات، أي الزيادة في أهمية العمل.
- تطوير المسار من خلال سياسي الترقية والنقل.
- تدوير الأعمال والتعيينات المؤقتة.

- التعويض عن مصاريف التعليم ومنح عطل مدفوعة الأجر لمواصلة الدراسة.

ج- تقييم المسار المهني: تشتمل عملية تقييم المسار المهني على خطوتين أساسيتين هما:

- إعادة تقييم النجاحات الفردية: دوريا يقوم كل فرد بتقييم مساره المهني ليتأكد إن كان تقدمه المهني يتماشى مع خطته للمسار، وإن كانت آماله قد تحققت، وفي حالة الإيجاب فسيستنتج أن مساره ناجح، وفي الحالة العكسية فإن روحه المعنوية ومستوى رضاه سينخفض، ومن ثم سيعاني أداءه. وفي هذه الحالة على المنظمة أن تشجع الفرد على إعادة النظر في مفهوم (نجاح المسار)، وحتى يحدث ذلك يجب تغيير الثقافة التنظيمية، من خلال استبدال ثقافة الترقية بثقافة النجاح البسيكولوجي، أي أن العامل يبحث عن عمل يحقق فيه ذاته وليس بالضرورة يستفيد من الترقية، ويتحقق هذا من خلال وضع فرق التفكير وتقديم مراجع في هذا الأمر وغيرها من الآليات لتغيير مفهوم التطور المهني لدى العامل.

- الرقابة على المسار: يجب على المنظمة أن تراقب مدى توافق التطور المحقق في المسارات مع ما تم التخطيط له، وهذا بالنسبة لكل أفرادها، بهدف تحقيق العدالة وكذا لتلبية احتياجات المنظمة، ويتم ذلك من خلال:

- متابعة المسار من خلال وسيلة المقابلة، والتي تسمح بالحكم على مدى تحقق التطور المخطط له والمشاكل والصعوبات التي تواجهه، ويتم هذا بين العامل ورئيسه أو مع مستشاره في المسار، والهدف هو الكشف عن الانحرافات بهدف التصحيح وتخفيض حالات الغضب.

- الرقابة على الترقيات الفردية، وتتم من خلال المقارنة بين الأفراد من حيث كفاءتهم وحظوظ الترقية التي توفرت لهم ومدى تحقيق العدالة في ذلك.

- تقييم النتائج المحققة على مستوى المنظمة والتأكد من تلبية احتياجات التنظيمية، مما يسمح بالحكم على نظام المسار المهني، وتتمثل النتائج المحققة في زيادة الإنتاجية، الجودة، الإبداع، مدى استعمال المعارف والمهارات المكتسبة في تحسين الأداء... الخ.

ثالثاً: الوسائل، المسؤولية، ومعوقات تخطيط المسار المهني:

1- الوسائل المستخدمة في تسيير المسار المهني: هناك العديد من الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في عملية تسيير المسار المهني، وفيما يلي أهمها:

- **تقييم الأداء:** تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته وضعفه واحتياجاته التدريبية، وإمكانية نقله وترقيته.
- **اختبارات المسار المهني:** الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في العمل.
- **بحوث الرضا:** تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدم الرضا.
- **توصيف الوظائف:** يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.
- **مخزون المهارات:** يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.
- **تقنيات النقل والترقية:** توضح كيف يتم نقل وترقية العاملين من منصب إلى آخر.
- **برامج التدريب والتطوير:** التي توضح البرامج الفردية والجماعية لتدريب وتطوير العمال في المناصب الحالية والمستقبلية.
- **تقنيات التقاعد المبكر:** وهذا لتسهيل خروج العاملين الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى.
- **تقنيات التدوير:** النقل من وظيفة إلى أخرى بغرض التدريب والتحضير لوظائف أخرى.²³
- **مهام التحدي:** ونعني بها منح العامل وظيفة فيها تحدي، مسؤولية، حرية ووقت محدد، ومن خلال البداية الضامرة للتحدي يمكن استشراف مستقبل الموظف الجديد في الوظيفة.
- **إشراك المدراء التنفيذيين:** يمكن للمدراء التنفيذيين بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية أن يساهموا بشكل فعال في رسم المسارات الوظيفية لمروؤوسيه، ولا بد من مساعدتهم وتشجيعهم على القيام بذلك.
- **القهقرة:** قد يتم نقل الفرد إلى وظيفة أدنى إما لأسباب تأديبية أو لضرورة تنظيمية، وفي كلتا الحالتين علينا أن نعلم الموظف بالأسباب الحقيقية لما يجري.
- **المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة:** أحيانا تظطر المنظمة الى الاستغناء عن خدمات عدد من موظفيها، ومن باب المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه مواردها البشرية، فإنه يتعين على المدير استغلال شبكة علاقاته لمساعدة العمال المسرحين في إيجاد فرص جديدة للعمل بمنظمات أخرى.²⁴

2- المسؤولية المشتركة في تخطيط المسار المهني:

ليكون تخطيط المستقبل الوظيفي أكثر دقة وموضوعية وليكتسب صفة التأييد من الموظفين، من الأهمية بمكان جعل مسؤولية هذا التخطيط وتحقيقه، مسؤولية مشتركة بين ثلاث جهات هي:²⁵

أ- مسؤولية الفرد اتجاه تخطيط المسار المهني: فتمثل مسؤوليته بأن يقف وقفة صادقة مع ذاته ويفهمها بواقعية، ويقيم إمكاناته وقدراته الحالية والمستقبلية، وميوله، وتفضيلاته دون مغالاة فبهذا التقييم الموضوعي يمكن أن يزود رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية بمعلومات تساعد على رسم إطار مساره ومستقبله الوظيفي وبالمشاركة معه، وتحديد ما يحتاجه من

²³ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل تكاملي، (دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان)، 2019، ص ص 214-215.

²⁴ نبيلة ناني، مرجع سابق، ص ص 43-44.

²⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 562-566.

تدريب وتنمية مستقبلية لتحقيق هذا الإطار. ولا تقتصر مسؤوليته عند هذا الحد، بل تمتد إلى قيامه بتنمية ذاته باستمرار، ودمج نفسه مع بيئة عمله والتفاعل معها، وتعلم أشياء جديدة، ليكون مستعداً للانتقال إلى وظيفة أعلى أو أخرى كلما ساحت الفرصة له، فالموظف الذي لا ينمي نفسه بشكل دائم ولا ينوع مهاراته ومعارفه ويعتمد على مهارة واحدة، سوف لن يضمن بقاءه في المنظمة مستقبلاً عندما تلغى بعض الوظائف فيها أو تستبدل بعضها بوظائف جديدة تحتاج إلى مهارات من نوع آخر، أو على الأقل إن بقي في المنظمة فسوف لن يتمكن من تحقيق مسار مستقبله الوظيفي، فسرعة التغيرات البيئية وخاصة التكنولوجية، أصبحت تتطلب موارد بشرية لديها عدة مهارات، لتتمكن من العمل في عدة وظائف في المستقبل، وتكيف نفسها مع هذه التغيرات، فتنمية الذات وتنوع المهارات لدى الموظف تحقق له أمن مستقبله الوظيفي إذا يمكن القول بأن المعلومات الموضوعية التي يقدمها الفرد عن نفسه لرئيسه المباشر ولإدارة الموارد البشرية، تساعد إلى حد كبير على تخطيط وتحقيق مسار مستقبله الوظيفي، وفي ضوء ما تقدم يمكننا الآن حصر مسؤولية الموظف في مجال تخطيط مسار مستقبله الوظيفي في ثلاثة جوانب سبق لنا أن أشرنا إليها وهي من أنا؟ ماذا أريد؟ ماذا أفعل؟

ب- مسؤولية الرئيس المباشر اتجاه تخطيط المسار المهني: تتلخص بأنه في ضوء المعلومات التي يقدمها الموظف عن نفسه، وفي ظل نتائج متابعة وتقييم أدائه من قبل رئيسه يكون بإمكان الأخير تحديد إمكانات المرؤوس بدرجة جيدة من الدقة والموضوعية، واقتراح المجالات والوظائف التي يمكن أن يعمل فيها المرؤوس مستقبلاً، وهي التي تحدد وترسم مساره الوظيفي وتحدد ما يحتاجه من برامج تدريب وتنمية، وما يمكن أن يقدمه الرئيس هو بنفسه لمرؤوسه في هذا المجال، لمساعدته على تحقيق طموحاته الوظيفية.

ج- مسؤولية إدارة الموارد البشرية اتجاه تخطيط المسار المهني: إضافة لمسؤولية إدارة الموارد البشرية التي شرحناها في بداية هذا الفصل وهي تخطيط وتصميم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية وتحديد الوظائف الواقعة على كل مسار من هذه المسارات وتحديد متطلبات شغل وأداء كل منها من واقع نتائج تحليل وتوصيف العمل، هناك مسؤولية أخرى تقع على عاتقها في مجال تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للموظفين، التي يمكن تلخيصها في الجوانب التالية:

- دراسة إمكانات الموظفين، وميولهم، وتفضيلاتهم، ونتائج تقييم أدائهم، ومقترحات رؤسائهم، ومقارنتها مع متطلبات الوظائف الواقعة على المسارات الوظيفية التنظيمية التي حددها تحليل وتوصيف العمل، ثم تحديد الوظائف التي يمكن أن يرقوا أو ينتقلوا إليها، حيث في ضوء هذه الوظائف يرسم مسار المستقبل الوظيفي لكل فرد منهم. وتقوم إدارة الموارد البشرية بإطلاع الموظف على مساره وشرحه له ليلم بمطالباته، مع الإشارة إلى ضرورة تنبيهه إلى أن هذا المسار قابل للتعديل في ضوء ما يستجد من أمور تنظيمية ومستوى أدائه المستقبلي، ويمكن الاستعانة بالرئيس المباشر في عملية الشرح.

- وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر، لتوضيح ما يتوجب عليه القيام به مستقبلاً من أجل تحقيق مساره والوصول إلى نهايته. ولتحقيق هذه الغاية تقوم إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الرئيس المباشر أيضاً بتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف من أجل الترقية أو الانتقال إلى الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد برامج التدريب والتنمية التي سيحضرها الموظف مستقبلاً، من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي، فهذه البرامج من المفروض أن تغطي احتياجاته من المهارات والمعارف التي سبق تحديدها.

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جعل استراتيجية اختيار وتعيين الموظفين في المنظمة، قائمة على أساس ألا يعمل الموظف في تخصص ونوع واحد من الوظائف، بل العمل في عدة وظائف، وهذا يعني أن الانتقاء يكون على أساس توفر عدة مهارات ومعارف لدى الموظف، لتتاح له الفرصة ويتمكن من العمل في عدة وظائف، هذا الأمر يسهل من عملية تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي ويكسبها المرونة ووصول الفرد إلى نهايتها.

- تخطيط مسار مستقبل الموظف الوظيفي يعتمد إلى حد كبير على نتائج تقييم أدائه المستمر، ذلك لأن هذه النتائج تعطينا فكرة جيدة عن إمكاناته وتطورها والنواقص الموجودة فيها، للعمل على سدها من خلال برامج التدريب والتنمية. من هنا نجد أنه يستوجب الأمر من إدارة الموارد البشرية إحداث التكامل بين تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي ونظام تقييم الأداء، وتصميم هذا النظام على أساس توفيره المعلومات الكاملة والموضوعية عن أداء الموظف بإيجابيات وسلبياته، من أجل رسم المسارات بشكل جيد.

- قيام إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجية التدريب والتنمية على أساس:

- أن تكون عملية التدريب والتنمية عملية مستمرة يخضع لها الموظفون طوال حياتهم الوظيفية.
- إكساب الموظفين مهارات ومعارف متنوعة استعداداً لمواجهة أي تغيير يطرأ على الوظائف الواقعة على مساراتهم.
- تصميم مضمون برامج التدريب والتنمية بشكل تزود الموظفين بكل جديد.

أخيراً يتوجب على إدارة الموارد البشرية تصميم نظام معلومات خاص بها يشتمل على معلومات تتعلق بإمكانات الموظفين وميولهم وتفضيلاتهم ونتائج تقييم أدائهم.. الخ، وجعل هذه المعلومات جاهزة للاستخدام في أي وقت، لاستخدامها في مجال تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي. وكذلك تصميم الأساليب التي يمكن بواسطتها جمع هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

3- معوقات تسير المسار المهني: يواجه تسير مسار مستقبل الموظفين الوظيفي، بعض المعوقات التي يتوجب علينا

شرحها وتوضيح السبل التي يمكن بواسطتها التخفيف من حدتها، وهذه المعوقات ما يلي: ²⁶

أ- **إعادة هيكلة الأعمال:** تضطر المنظمات بسبب التغييرات المتنوعة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية، كتنويع سلعها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال التكنولوجيا.. الخ، إلى إعادة هيكلة أعمالها، فتقوم بإلغاء وظائف أحياناً وتستبدل وظائف قديمة بأخرى جديدة أحياناً أخرى وذلك حسب الظروف. هذه التغييرات في عدد ونوعية الوظائف التي تحدثها إعادة الهيكلة، تؤثر تأثيراً مباشراً في تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي فتحدث فيها بلبله، فإلغاء الوظائف واستحداث أخرى، يعني ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها. ولتلافي هذه المشكلة يستوجب الأمر جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون برامج التدريب والتنمية أيضاً وجعلها مستمرة، لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتجهيزها للتكيف معها.

²⁶ بتصرف: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 563-564.

ب- انتظار الموظف خلو الوظيفة: أو الوظائف البديلة التي سيرقى إليها أو التي سينتقل إليها الفرد، فالمعروف أن الترقية لا تتم لوظيفه أعلى إلا اذا كانت هذه الوظيفة خالية، وإذا لم تكن كذلك يتوجب على المرشح للترقية أن ينتظر خلوها حين ترقية شاغلها، أو إحالته على التقاعد أو أي سبب آخر. هذا الانتظار يسبب مشكلة تواجه المنظمات، فطول هذه الفترة تهدد طموحات الموظفين فيها وخاصة أصحاب الكفاءة وتؤثر سلباً في معنوياتهم، وأحياناً تدفعهم لترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات. ولتلافي هذه المشكلة لجأت المنظمات اليابانية والأمريكية إلى استخدام الوسائل التالية:

- الاعتماد على مسارات الترقية غير المتخصصة إلى حد كبير، من أجل توفير بدائل للترقية، مع تدعيمها بدوران وظيفي لاكساب الموظفين عدة مهارات.
- تقصير من الإحالة على التقاعد من أجل فتح المسارات باستمرار وعدم إغلاقها لفترة طويلة من الزمن الذي يسببه سن التقاعد المتأخر.
- زيادة راتب المرشح للترقية دون إنتقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له.
- تنزيل الدرجة الوظيفية للموظفين غير الأكفاء ونقلهم لوظيفة أدنى ليحل محلهم موظفون أكفاء.
- تسريح الأفراد الذي كفاءتهم في حالة انخفاض مستمر، والذين لم يعد أدائهم بالمستوى المطلوب ولا أمل في رفع هذا المستوى.

ج- صعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية: إدارة الموارد البشرية تسعى لأن تتنبأ بإمكانات الفرد وقدراته وماذا ستكون عليه في المستقبل، وهذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ذلك لأن الإنسان كائن حي قابل للتغير المستمر في شخصيته، ومهاراته، وميوله وقدراته النفسية والفسولوجية.. الخ إما للأسوأ أو للأفضل، هذه التغيرات بنوعها تحدث إرباكات في تخطيط المسارات وتحقيقها، وحل هذه المشكلة يستوجب الأمر إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما توضحه نتائج تقييم الأداء.

رابعا: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالمصطلحات التالية: المسار المهني، تخطيط المسار المهني، تطوير المسار المهني، تسيير المسار المهني؟
- تكلم عن أهمية تسيير المسار المهني بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة؟
- تسيير المسار المهني يهدف لتحقيق جملة من الأهداف، أذكرها؟
- هناك أنواع مختلفة للمسارات المهنية، أذكرها مع الشرح؟
- المسار المهني يمر بمراحل تطور تتوافق مع دورة حياة الموظف في المنظمة، أشرح هذه المراحل؟
- تكلم عن تخطيط، تنفيذ وتقييم المسار المهني كمراحل أساسية ضمن عملية تسيير المسار المهني؟
- أذكر أهم الوسائل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تسيير المسار المهني للموارد البشرية؟
- مسؤولية التخطيط للمسار المهني لا تقتصر فقط على إدارة الموارد البشرية، أشرح ذلك؟
- هناك عدد من المعوقات في وجه تسيير المسار المهني، أذكرها مع شرح لكيفية تجاوز تلك الصعوبات؟

الفصل الحادي عشر:

الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية

- 1- مفهوم، أهمية، وأهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- 2- حوادث وأمراض العمل، الأنواع، الأسباب، وإجراءات السلامة.
- 3- مسؤولية الصحة والسلامة، المتطلبات، والمعايير الدولية.

من خلال هذا الفصل سوف نحاول التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية، أيضا على أنواع حوادث وأمراض العمل، أسبابها ومختلف إجراءات السلامة، وأخيرا على من تقع مسؤولية الصحة والسلامة المهنية في المنظمة وعلى المتطلبات والمعايير الدولية لها.

أولا: مفهوم، أهمية، وأهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية:

1- مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية: يعد نظام الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية من أهم الأنظمة في المنظمة، ففي المنظمات الصغيرة والمتوسطة قد يكون هذا النظام تابعا لإدارة الموارد البشرية ولكن في المنظمات الكبيرة يكون له إدارة مستقلة بذاتها، وقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية، وسوف نورد فيما يلي أهم التعاريف للوقوف على أبعاده:

- هي ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف الملائمة المادية والنفسية للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.¹
- هي مجموعة الإجراءات التي تتبعها المنظمات من أجل الحفاظ على صحة وسلامة العاملين من المخاطر للحوادث والاصابات والأمراض، والعمل على معالجتها وتجنب الوقوع فيها، بالإضافة إلى مراعاة ظروف العمل المختلفة وكذلك تعريف العاملين بكيفية التعامل مع الآلات والمعدات بطريقة سليمة للحفاظ عليها من التلف، مما يؤثر بشكل إيجابي على صحتهم وعلى كفاءة العملية الإنتاجية.²
- هي مجموعة الأنظمة والإجراءات والتدابير التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات على العمال والمنظمة، ومحاولة منع وقوع الحوادث أو التقليل من حدوثها، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد العمال على العمل.³
- هي مجال يهدف إلى حماية العنصر البشري بالدرجة الأولى، إلا أن مهمتها تتعدى ذلك إلى حماية بقية عناصر الإنتاج من مختلف الأضرار، من خلال البحث عن الأسباب الحقيقية لحوادث العمل والأمراض المهنية من مصادرها الإنسانية والمادية والعمل على معالجتها ومنع تكرارها، ولتحقيق ذلك لابد من تضافر العديد من العلوم كعلوم الصحة والأوبئة وعلوم الهندسة البشرية.⁴

¹ مختارية كباح، محمد ربيعي، واقع تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية بمؤسسة سوتروفيت - تبارت، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 9، العدد 4، 2022، ص 61.

² فيصل فقير، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) بين التطبيق والمزايا، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية- جامعة البليدة (الجزائر): المجلد 12، العدد 1، 2021، ص 10.

³ محمد الأمين بوخلخال، التومي بوخالفة، اتجاهات العمال نحو فعالية إجراءات السلامة المهنية في التقليل من حوادث العمل، مجلة قضايا معرفية - جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 1، العدد 3، 2019، ص 111-112.

⁴ موسى بونورية، تأثير نظام الصحة والسلامة المهنية على تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الصناعية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال- جامعة الشلف (الجزائر): المجلد 9، العدد 2، 2023، ص 143-144.

- هي عبارة عن مزيج من التخطيط والمراجعة والترتيبات والاستشارات والبرامج المحددة التي تعمل معا بطريقة متكاملة لتحسين أداء الصحة والسلامة المهنية داخليا في المنظمة.⁵
- هي الإدارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية في المنظمة أو المنشآت، ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة ووضع إستراتيجية، سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى وضع السلامة المهنية للوصول إلى معايير الجودة في السلامة المهنية.⁶
- هي توفير بيئة عمل آمنة وصحية، للحفاظ على ثلاثة من المقومات الأساسية لعناصر الإنتاج: الإنسان، الآلة، والمادة، ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة، لحماية العنصر البشري من الحوادث والأمراض المهنية، وفي الوقت نفسه الحفاظ على عناصر الإنتاج الأخرى من احتمالات التلف والضياع، وبالتالي تخفيض تكاليفها ورفع من كفاءتها الإنتاجية.⁷
- إدارة الصحة والسلامة المهنية تهدف إلى حماية العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل أو شروطه، من خلال معالجة العوامل التقنية أو الشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل بشكل يوفر تمتع العمال الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة.⁸
- من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية:
- هي مجموعة الأنظمة والإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى حماية عناصر الإنتاج (الإنسان، ثم الآلة، والمادة) من خلال البحث عن الأسباب الحقيقية لحوادث العمل والأمراض المهنية من مصادرها الإنسانية والمادية، والعمل على معالجتها والوقاية منها ومنع تكرارها، والقيام بتدريب وتوعية العاملين بكيفية التعامل مع الآلات والمعدات بطريقة سليمة للحفاظ على سلامتهم وعلى سلامة بقية عناصر الإنتاج، مما يؤثر بشكل إيجابي على صحة وسلامة العاملين، ويرفع أمان بيئة العمل، ويقلل التكاليف، ويرفع كفاءة العملية الإنتاجية.

⁵ سارة بعلولي، تشخيص واقع نظام الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر (الجزائر): المجلد 25، العدد 1، 2022، ص 236.

⁶ عبد الكريم مشان، الاتفاقيات والتشريعات الخاصة بنظام الصحة والسلامة المهنية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية - جامعة المسيلة (الجزائر): المجلد 3، العدد 3، 2018، ص 158.

⁷ نجيب بن سليمان، ميلود بورحلة، أثر مستوى الصحة والسلامة المهنية على الحد من الحوادث المهنية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية - جامعة ورقلة (الجزائر): المجلد 8، العدد 1، 2022، ص 37.

⁸ زهور بن خواء، تصميم مناصب العمل وأثره على الصحة والسلامة المهنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة معسكر - الجزائر)، 2018-2019، ص 56.

2- أهمية إدارة الصحة والسلامة المهنية: يمكن تلخيص أهمية إدارة الصحة والسلامة المهنية في النقاط التالية:

- تقليل تكاليف العمل: إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بالحوادث المهنية.
- توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر: إن الإدارة مسؤولة عن توفير المكان المناسب والخالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم.
- توفير نظام العمل المناسب: من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابات في حوادث العمل.
- تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين: حيث تخلق الإدارة الجيدة للصحة المهنية السمعة الجيدة للمنظمة تجاه المنافسين، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.⁹
- التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض المهنية: إن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل، وإنما تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة وكذلك الزبائن المتعاملين معها.¹⁰
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين: من خلال الشعور بالأمان والطمأنينة، وبالتالي زيادة الرغبة في العمل.
- الحفاظ على صحة وسلامة العاملين: أي الحفاظ على قدرتهم على العمل، لأن مقدرة العامل على العمل تضعف إذا كان ذلك العامل لا يتمتع بصحة جيدة.¹¹
- ارتفاع العمر الإنتاجي للآلات ومعدات الإنتاج: وذلك نتيجة التدريب المناسب ورفع درجة الوعي لدى العاملين حول كيفية الحفاظ على سلامتهم وسلامة الآلات.¹²
- تقليل توقفات العمل الناتجة عن حوادث العمل: كلما كانت درجة الصحة والسلامة عالية كلما قلت التوقفات.¹²

3- أهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية: تتلخص أهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية في حماية عناصر الإنتاج

- الثلاثة: القوى العاملة، معدات ووسائل الإنتاج، المواد الأولية من الضرر والتلف الذي قد يلحق بها من جراء وقوع الحوادث وإصابات العمل، وذلك بتوفير بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر والأمراض المهنية، ويمكن إبراز أهم الأهداف كما يلي:
- حماية العنصر البشري من الإصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل: وذلك بمنع تعرضهم للحوادث والإصابات والأمراض.
 - الحفاظ على مقومات العنصر المادي: المتمثل في المنشآت وما تحتويه من أجهزة من التلف والضياع نتيجة الحوادث.
 - تخفيض تكلفة الإنتاج: وذلك بتوفير الأموال التي تدفع نتيجة وقوع حوادث العمل من تعويضات ومصاريف علاج، ونقل وإصلاح واستبدال المعدات والأجهزة أو المنشآت التي تتعرض للتلف والدمار وتخفيض النفقات المتعلقة بوقت العمل الضائع نتيجة حدوث إصابات العمل والأمراض المهنية وتكاليف استبدال العامل، وتدريب من يحل محله وما يترتب عن ذلك من تأخير في إنجاز العمل ومواعيد التسليم.

⁹ فاطمة الزهراء ناعم، المسعود طلحة، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على حوادث العمل، مجلة آفاق العلوم - جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 7، العدد 1، 2022، ص 203.

¹⁰ محمد الأمين بوخلخال، التومي بوخلفة، مرجع سابق، ص 114.

¹¹ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 208.

¹² عبد الكريم مشان، مرجع سابق، ص 159.

- تثبيت الأمان والطمأنينة في قلوب العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم: والحد من نوبات القلق والفرع التي قد تنابهم وهم يتعايشون بحكم ضروريات العمل مع أدوات ومواد وآلات يكمن بين ثناياها الخطر الذي يهدد حياتهم وتحت ظروف غير مأمونة تعرض حياتهم بين وقت وآخر لأخطار فادحة.
- توفير وتنفيذ كافة إشتراطات السلامة والصحة المهنية: التي تكفل توفير بيئة آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرين البشري والمادي.
- خلق الوعي لدى العاملين: فيما يتعلق بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل، وأهمية الإلتزام بقواعد السلامة، والتي من شأنها أن تدعم الصحة والسلامة المهنية، وكذلك رفع معنويات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة الإنتاج وتحسين أدائهم.¹³

ثانيا: حوادث وأمراض العمل، الأنواع، الأسباب، وإجراءات السلامة:

- 1- أنواع حوادث وأمراض العمل:** الحادث المهني هو كل حادثة غير متوقعة تقع أثناء العمل أو بسببه، أو متصلة به، نتيجة عوامل مادية أو إنسانية، والتي تلحق إصابة بالعامل أو أضرار بالآلات والممتلكات، أو تلفا للمواد والمنتجات، الأمر الذي يؤثر سلبا على المنظمة.¹⁴
- وعليه يمكن استنتاج بعض الخصائص للحوادث والأمراض المهنية بداية في كونها غير متوقعة وتكون بدون معرفة مسبقة وتسبب خسائر مادية (تعطل الآلات، تلف المعدات...) وبشرية (وفاة، كسور، حروق، تشوهات...) كما تكون أثناء العمل وسببها بتدخل العامل الإنساني أو بدون تدخله. وينتج عن حوادث العمل إصابات للعامل يمكن أن تكون:
 - بسيطة لا تؤدي إلى الانقطاع عن العمل وتكون في شكل خدوش أو كدمات... الخ.
 - متوسطة وهي التي تؤدي إلى غياب العامل عن عمله مدة قصيرة يوم أو يومين.
 - شديدة فهي تؤدي إلى عاهة مستديمة أو انقطاع عن العمل، وتؤدي العاهة إلى عجز جزئي أو كلي مثل الحروق الشديدة أو الكسور أو فقد إحدى الحواس... الخ.
- يمكن تصنيف أنواع حوادث العمل على أساس عدة معايير كما يلي:¹⁵
 - الحوادث حسب الناتج: هناك حوادث تفسد الآلات والمعدات، وحوادث تحدث أضرار للعمال، وحوادث تؤثر على الآلات والعمال معا.
 - الحوادث حسب الخطورة: فهي قد تؤدي إلى عجز جزئي أو عجز كلي أو قد تكون حوادث مميتة.
 - الحوادث حسب النوع: وتكون إما حوادث بحرية، جوية أو برية.
 - الحوادث حسب السبب: تكون ناتجة إما عن إهمال العامل وعوامل مرتبطة به، أو قد تكون ناتجة عن أسباب مكانية كانهجار، حرائق، مواد إشعاعية، سقوط شيء... (أكثر أسباب الحوادث المهنية يكون وراءها العامل الإنساني).

¹³ محمد الأمين بوخلخال، مرجع سابق، ص 113.

¹⁴ عبد الحق حامدي، زفة بولقواس، السلامة المهنية في الجزائر: الأبعاد والمسؤوليات، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة أم البواقي (الجزائر): المجلد 8، العدد 3، 2021، ص 1265.

¹⁵ شوقي قطان، مرجع سابق، ص ص 98-99.

- الحوادث حسب نوع الصناعة: تكون حوادث في الصناعات الثقيلة وحوادث في الصناعات الخفيفة، الصناعات الثقيلة تكون فيها الحوادث أكثر خطورة.

- الحوادث حسب الوقت الضائع: هناك حوادث تؤدي إلى توقف النشاط وتعطله لفترة طويلة وهناك حوادث لا تؤثر على سير العمل وهناك حوادث تسبب غياب للعامل لفترات زمنية مختلفة.

- الحوادث حسب درجة تكرارها: هناك حوادث مهنية مألوفة وكثيرة التكرار، وهناك حوادث غير مألوفة وتعتبر استثنائية.

2- أسباب حوادث وأمراض العمل: إن أول خطوة يجب القيام بها للوقاية من حوادث العمل ومنع تكرارها تتمثل أساساً في تحديد أسبابها، وبما أن حوادث العمل هي ظاهرة إجتماعية ونعلم أن الظواهر الاجتماعية هي ظواهر متعددة ومتداخلة الأسباب، فإن حوادث العمل يمكن إرجاعها إلى أسباب إنسانية وأسباب مادية، وستتطرق إلى مختلف الأسباب المتعلقة بكل جانب: ¹⁶

أ- الأسباب الإنسانية لحوادث العمل: إن العوامل الإنسانية هي السمات والخصائص المتصلة بالفرد، ومن ضمن هذه العوامل ما يلي:

- الدافعية: وجد بعض الباحثين أن تكرار الحوادث يكون في الأقسام ذات فرص الترقى الأقل، أي الأقل دافعية للإنجاز.

- ضعف البصر: تشير نتائج التجارب السيكلوجية أن لعيوب الإبصار أثر كبير في ارتكاب الحوادث، ففي دراسة علمية خلصت النتائج إلى أن نسبة العمال الذين لم يرتكبوا حوادث كانت أكثر عند العمال الذين يملكون قوة إبصار مناسبة.

- ضعف السمع: تمتع العامل بقوة سمع مناسبة تجنبه الوقوع في الخطأ وتلافي الحوادث المختلفة، علماً بأن الكثير من الآلات غالباً ما يصدر عنها أصوات غير طبيعية تسبق عطلها، تكفي للفت انتباه من يعمل عليها في حالة تمتعه بحاسة سمع طبيعية وتدارك الخطر قبل وقوعه.

- الجنس: يذكر بعض الباحثين أن نسبة الحوادث بين الإناث تزيد بأكثر من 45 % مما هي بين الذكور.

- الإدمان: إن كثير من الحوادث المهنية تحدث نتيجة إدمان الخمر والمخدرات، ففي إحدى الدراسات وجد أن مدمني شرب الخمر لهم ثلاثة أمثال معدل الحوادث من لا يشربون، وهذا بسبب تأثير الخمر في سلوك الفرد.

ب- الأسباب المادية لحوادث العمل: كان الاتجاه المعتاد في دراسة الأسباب المادية هو دراسة كل سبب على حدى مثل الإضاءة، التهوية... الخ، ولكن هناك اتجاه حديث أكثر فعالية وهو الاتجاه الكلي الذي يدرس مجموعة كبيرة من العوامل في آن واحد، ومن هذه الأسباب:

- الإضاءة: لقد أثبتت التجارب أن نسبة الحوادث تزداد بنسبة 32 % في الإضاءة الصناعية عنها في الإضاءة الطبيعية، لذلك يجب تكييفها من ناحية الألوان والقوة لتكون أقرب ما يكون للإضاءة الطبيعية، ولقد أثبتت الدراسات أن ضعف الإضاءة يرفع نسبة الحوادث بمقدار 25 %.

- الحرارة: توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين درجة الحرارة والحوادث التي يتعرض لها العامل في مكان العمل، فالحوادث تقل كل ما كانت درجة الحرارة تقترب من 70 درجة فهرنهايت (21 درجة مئوية)، وتزداد كلما تجاوزت هذه الدرجة أو قلت عن 65 درجة فهرنهايت (18 درجة مئوية).

¹⁶ فاطمة الزهراء ناعم، المسعود طلحة، مرجع سابق، ص ص 206-207.

- الضوضاء: لقد توصلت الكثير من الدراسات إلى وجود ارتباط بين زيادة معدلات الحوادث في المصانع التي تتميز بدرجة ضوضاء عالية، ويفسر هذا بتقليل عدد مرات الاتصال الاجتماعي بين العاملين وعدم سماع كل ما يصدر من الآلات.

- الرطوبة: إذا ازدادت الرطوبة عن 45 % وكانت درجة الحرارة المرافقة هي 35 درجة مئوية أو أكثر، فقد أثبتت الدراسات أن الإنسان يبدأ بالشعور بالاختناق الجزئي وتزداد أخطاؤه.

- الكهرباء: لا يمكن إهمال المخاطر الكهربائية وذلك للتوسع في استخدامات الطاقة الكهربائية في جميع أنواع العمل، ولها نوعان: الكهرباء الساكنة، والكهرباء التيارية، وتكمن الخطورة أكبر في الكهرباء الساكنة أكثر من التيارية بسبب ما تحدثه من شحنات ساكنة من صدمة تحرق وتفجر كل ما هو أمامها.

ج- التفاعل بين الأسباب الإنسانية والمادية لحوادث العمل: الواقع أن العوامل الإنسانية والعوامل المادية لا يعمل كل منهما بشكل مستقل عن الآخر، وإنما يحدث تفاعل بين هذه العوامل، فليس من الضروري أن يكون المسؤول عن وقوع الحادث عامل مادي واحد أو عامل إنساني واحد، ولكن قد يكون المسؤول عن وقوع الحادث عدد من العوامل الإنسانية والمادية معاً، وقد ظهر ذلك جلياً من خلال العديد من الدراسات والبحوث.

3- إجراءات السلامة من حوادث وأمراض العمل: تبدأ إجراءات تطبيق الصحة والسلامة المهنية في المنظمة بتحليل ظروف العمل واتخاذ بعض التدابير الضرورية للقضاء على المخاطر المختلفة، فتحليل ظروف العمل يتضمن جانب مادي وآخر نفسي، وذلك كما يلي: ¹⁷

- **الجانب المادي:** يشمل المسببات المكانية لحوادث العمل وضرورة القضاء عليها وتحسينها، ونقصد بذلك العوامل الفيزيائية وتوفير أنظمة الأمان والحماية، وتنظيم العمل من حيث التوقيت ومن حيث اتساع المكان ونظافته، كذلك توفير الآلات والمعدات الضرورية للعمل تكون غير مهتلكة أو معيبة وصيانتها ومتابعتها باستمرار (زيادة معدلات الاستثمار المادي)، ونفس الشيء بالنسبة لصلاحية المواد الأولية.

- **الجانب النفسي:** فيعكس كيفية تجنب الإرهاق البدني والمعنوي للعمال، فالإرهاق البدني يأخذ شكل آني والتخلص منه يكون بالراحة، وهناك الإرهاق البدني المزمن أو الدائم، وهذا يستلزم تدابير أخرى كالحالة على التقاعد المسبق. أما الإرهاق المعنوي فيكون تشخيصه صعباً، وتعتبر ملاحظة سلوكيات وتصرفات العمال في المواقف المختلفة أفضل طريقة لاكتشافه. وعموماً يمكن ذكر بعض التدابير التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية للتعامل مع حالات الإرهاق البدني والنفسي:

- تدوير المناصب: وقد تأخذ أشكالاً مختلفة كالنقل بين المناصب، أو التحويل بين الفروع والوحدات، إضافة إلى الترقية إذا ما توفرت الشروط في العامل فهي تحفيز وتدوير في آن واحد.

- توسيع المناصب: أو ما يعرف بالإثراء الوظيفي، وذلك من خلال زيادة المهام والصلاحيات.

- التوسع في البرامج التكوينية: وفي البرامج التحسيسية والتغيير الإيجابي لسلوكيات العمال.

¹⁷ شوقي قطان، مرجع سابق، ص ص 100-101.

ثالثا: مسؤولية الصحة والسلامة، المتطلبات، والمعايير الدولية:

1- مسؤولية تطبيق إجراءات الصحة والسلامة المهنية: يمكن تقسيم مسؤولية الصحة والسلامة المهنية داخل المنظمة إلى ما يلي:¹⁸

- أ- مسؤولية الإدارة العليا: من خلال طريقة تسيير المنظمة ككل والقرارات الإستراتيجية التي تتخذها.
- ب- مسؤولية إدارة الموارد البشرية: من خلال إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المنظمة بمختلف أبعادها.
- ج- مسؤولية المشرف المباشر: المشرف المباشر له مسؤولية كبيرة في موضوع الإشراف والمتابعة والرقابة للحفاظ على صحة وسلامة العامل.
- د- مسؤولية العامل: إن العامل هو الذي لديه المسؤولية المباشرة، خاصة الذين لهم تماس مباشر مع الآلة، لذلك التزامهم بقواعد الصحة والسلامة المهنية التي تفرضها المنظمة والتي تلقوا التدريب والإرشاد حولها، لذلك فالحوادث هي في غالب الأحيان نتيجة عدم التزامهم بالقواعد مثل: تشغيل الآلات دون إذن أو تصريح، العمل بمعدل سرعة غير آمن، سوء استعمال أدوات الوقاية الشخصية أو عدم استعمالها، شرود الفكر وعدم التركيز والانتباه أثناء العمل، عدم التبليغ عن ظروف العمل غير الآمنة، شرب الخمر أو تناول المخدرات... الخ.

2- متطلبات إدارة الصحة والسلامة المهنية: يحتاج تطبيق إدارة الصحة والسلامة المهنية إلى وسائل أهمها:¹⁹

- أ- **التوعية والتثقيف:** من خلال العمل على تنمية الوعي الوقائي بين المدراء والأفراد العاملين في مجال الصحة والسلامة المهنية وما يتطلبه ذلك من إعداد وتجميع لمواد التوعية والعمل على توفيرها بالمنظمة وإقامة الندوات والاجتماعات بقصد إرشاد العمال والمشرفين وأصحاب العمل إلى أساليب الوقاية من الأخطار المهنية وطريقة تنفيذها.
- ب- **التشريعات الوطنية للصحة والسلامة المهنية:** بوجود تشريعات وقوانين للحفاظ والوقاية وضمان الصحة والسلامة المهنية، مع الحرص ومتابعة تطبيقها دور أساسي وهام في تحديد الحقوق والواجبات على مختلف أنواع قطاعات العمل والخدمات وتقسيم المسؤوليات، وتبيان الأسلوب الصحيح لكيفية ممارسة المهنة والشروط الضرورية التي يجب توفيرها في بيئة العمل.
- ج- **التدريب:** بمعنى تعليم العامل وتكوينه على أسلم وأصح الطرق العلمية لأداء العمل، ما يضمن له حماية ووقاية آمنة من المخاطر المحيطة به، من خلال إكتساب السلوك والثقافة الصحية في محيط العمل.
- د- **التفتيش والمراقبة:** وذلك من خلال:

- زيارة المنشآت في أي وقت أثناء العمل بغية التأكد في تطبيقها لأحكام القانون والقرارات الصادرة بمقتضاه؛
- إمداد المدراء والعاملين بالمعلومات والارشادات المتعلقة بحسن تنفيذ الأوامر، وإسداء النصائح إليهم، وتوجيههم لتطبيق أفضل المستويات الخاصة بظروف العمل إلى جانب تشجيع التعاون بين الأفراد والمسؤولين لتعزيز هذه المستويات.

¹⁸ عبد الفتاح بوخخم، حنان علي موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة (الجزائر): المجلد 4، العدد 6، 2011، ص ص 6-7.

¹⁹ ربيعة شمامي، مرجع سابق، ص ص 58-59.

- التحقق من حوادث العمل لاكتشاف السبب ووصف الإحتياجات الكفيلة لمنع حدوثها.
- إعداد التقارير لمسؤول التفتيش على جميع المخالفات في تطبيق القانون واتخاذ الإجراءات القانونية بهذا الشأن.
- التأكد من قيام الأفراد بأعمالهم بطرق سليمة لضمان سلامتهم وسلامة الآخرين.
- التأكد من فعالية أجهزة ووسائل الوقاية بالمنظمة.
- ويمكن اختصار متطلبات الصحة والسلامة المهنية في النقاط التالية:
- إيمان الإدارة العليا بأهمية برامج الصحة والسلامة المهنية ودعمها لها.
- توفير الامكانيات المادية اللازمة لوضع وتنفيذ تلك البرامج.
- تدريب العاملين بصفة مستمرة على استغلال الآلات والمعدات المستخدمة.
- إجراء الصيانة الدورية للآلات والمعدات في المنظمة لتلافي وقوع الحوادث.
- توفير ظروف العمل الملائمة وخلق عمل مناسب يساعد العاملين على القيام بأعمالهم.
- تعاون كافة العاملين في المنظمة على تنفيذ إجراءات السلامة العامة.
- القيام بالكشف الطبي على العاملين بصفة مستمرة.

3- المعايير الدولية للصحة والسلامة المهنية: يمكن توضيح أهم أنظمة الصحة والسلامة المهنية الحديثة كما يلي: ²⁰

أ- نظام الصحة والسلامة المهنية **OHSAS 18001**: إن OHSAS Occupational Health and Safety Assessment Series أي (سلسلة تقييمات الصحة والسلامة المهنية)، تم نشر هذا النظام لأول مرة عام 1999 من قبل مجموعة من المنظمات المهنية، بما في ذلك المعهد البريطاني للمعايير (BSI). كان نظام الصحة والسلامة المهنية **OHSAS 18001** أول معيار دولي لأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSMS) يحظى بتوافق دولي واسع.

يركز **OHSAS 18001** على تحديد المخاطر وتقييمها والتحكم فيها، مع التركيز على الامتثال للوائح الصحة والسلامة. يعتمد **OHSAS 18001** على دورة **PDCA** (التخطيط والتنفيذ والتحقق والإجراء) للتحسين المستمر. يتطلب **OHSAS 18001** من المنظمات ما يلي:

- تحديد المخاطر وتقييمها والتحكم فيها.
- إنشاء خطة للاستجابة للطوارئ.
- توفير التدريب للعاملين على الصحة والسلامة.
- إجراء عمليات تفتيش منتظمة.
- مراجعة النظام بشكل دوري.

²⁰ موقع غوغل بارد (Bard)، تاريخ الاطلاع: 05/01/2024

ب- نظام الصحة والسلامة المهنية **ISO 45001**: إن ISO هي اختصار لـ International Organization for Standardization أي (المنظمة الدولية للمعايير) تم نشر هذا النظام لأول مرة عام 2018 من قبل المنظمة الدولية للمعايير. وقد حل ISO 45001 محل OHSAS 18001 كمعيار دولي لأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية.

يركز ISO 45001 على اتباع نهج استباقي لإدارة المخاطر، مع التركيز على تحسين أداء الصحة والسلامة. يعتمد ISO 45001 على هيكل المستوى العالي (HLS) أي أنه مشترك مع معايير ISO الأخرى مثل ISO 9001 و ISO 14001، ويتكون هيكل المستوى العالي من 10 أقسام أساسية هي (نطاق المعايير، المراجع المعيارية، الشروط والأحكام، سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، الأداء، التحسين)، فهو يسهل التكامل مع أنظمة الإدارة الأخرى.

يتطلب ISO 45001 من المنظمات ما يلي:

- اتباع نهج استباقي لإدارة المخاطر.
- استشارة العمال والمشاركة معهم.
- قياس أداء الصحة والسلامة وتحسينه.
- مراجعة النظام بشكل دوري.

أوجه التشابه بين OHSAS 18001 و ISO 45001:

- كلاهما معايير دولية لأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- كلاهما يهدف إلى مساعدة المنظمات على التحكم في مخاطر الصحة والسلامة وتحسينها.
- كلاهما يتطلب من المنظمات تحديد المخاطر وتقييمها والتحكم فيها.
- كلاهما يتطلب من المنظمات أن يكون لديها خطة للاستجابة للطوارئ.

الاختلافات بين OHSAS 18001 و ISO 45001:

الجدول رقم 01: الاختلافات بين نظام OHSAS 18001 و ISO 45001

الميزة	OHSAS 18001	ISO 45001
سنة النشر	1999	2018
الهيئة الناشرة	BSI	ISO
هيكل المستوى العالي (HLS)	لا	نعم
نهج المخاطر	تفاعلي	استباقي
مشاركة العمال	مطلوبة	مطلوبة بشدة
المتطلبات الإضافية	-	قياس أداء الصحة والسلامة وتحسينه

المصدر: موقع غوغل بارد (Bard)، تاريخ الاطلاع: 05/01/2024

رابعاً: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بإدارة الصحة والسلامة المهنية؟
- تكلم عن أهمية إدارة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة؟
- أذكر أهم الأهداف التي تسعى إدارة الصحة والسلامة المهنية لتحقيقها؟
- تختلف حوادث العمل من حيث شدتها ومعاييرها، تكلم عن ذلك؟
- تتنوع الأسباب المؤدية لحوادث العمل، إشرح هذه الأسباب؟
- إجراءات السلامة من حوادث وأمراض العمل متعددة الجوانب، إشرح ذلك؟
- مسؤولية الصحة والسلامة تتعدى العامل إلى أطراف أخرى، تكلم عن ذلك؟
- هناك العديد من المتطلبات الضرورية التي يجب أن تقوم بها إدارة الصحة والسلامة المهنية، أذكرها مع الشرح؟
- هناك معايير وأنظمة صحة وسلامة دولية، تكلم عنها، أذكر متطلباتها، وضح أوجه التشابه والاختلاف بينها؟

قائمة المراجع

- 1- الكتب.
- 2- المقالات.
- 3- المطبوعات.
- 4- الملتقيات.
- 5- المذكرات.
- 6- المواقع.

الكتب:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الاسكندرية)، 2004.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2000.
- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان)، 2011.
- إيمان السامرائي، هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان)، 2004.
- أحمد حسين علي، نظام المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري والنظم التطبيقية، (الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية)، 2020.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، (دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2006.
- بسويوي محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (إيثراك للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2005.
- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، (دار الراية للنشر والتوزيع، عمان)، 2008.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية (ترجمة: محمد سيد العقال، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض)، 2007.
- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان)، 2013.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، (دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان)، 2002.
- حبيب مصطفى الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، (مكتبة لبنان ناشرون، بيروت)، 1997.
- خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2005.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة)، 2005.
- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، (كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان)، 2012.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، (الدار الجامعية، القاهرة)، 2003.
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، (دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2001.
- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان)، 2011.
- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، (دار الراية للنشر والتوزيع، عمان)، 2016.
- سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، (دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر)، 1997.
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر، عمان)، 2001.
- سامي بودبوس، خالد هول، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، (دار الكتب الوطنية، بنغازي-ليبيا)، 2020.
- سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2003.
- سعيد عامر، الإدارة والتحديات، (وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة)، 2001.
- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، (دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2016.
- سوزي عدلي ناشد، الاقتصاد السياسي: النظريات الاقتصادية، (منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت)، 2007.
- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية)، 2007.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، القاهرة)، 2002.
- طارق الحاج وآخرون، الاقتصاد الإداري، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان)، 2009.
- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2007.
- عاطف جابر طه، نظم معلومات الموارد البشرية، (الدار الأكاديمية للعلوم والنشر والتوزيع، القاهرة)، 2014.
- عبد الله الزهراني، نوفل سالم الزريبي، مقدمة في نظم معلومات الموارد البشرية: تطبيقات على الحاسب الآلي، (دار الملك سعود للنشر، الرياض)، 2016.
- عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2010.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2001.
- علي غرام، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، (دار البداية ناشرون، عمان)، 2014.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة)، 1985.
- عبد العزيز علي حسن، إدارة الموارد البشرية، (المكتبة العصرية، القاهرة)، 2017.
- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان)، 2000.
- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السلام، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، (عالم الكتاب الحديث، عمان)، 2009.

- عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خيضر، محمد نايف العاصرة، إدارة الموارد البشرية، (جامعة البلقاء التطبيقية، عمان)، 2017.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2005.
- عمر العقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان)، 2008.
- عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، (منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق)، 2018.
- عبد الحكيم خزامي، تكنولوجيا الأداء: من التقييم إلى التحسين، (مطبعة بغداد للنشر والتوزيع، بغداد)، 1999.
- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، (مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر)، 2001.
- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان)، 2010.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان)، 2011.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت)، 1997.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، (دار المنهل اللبناني، بيروت)، 2008.
- كامل علي متولي عمران، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة)، 2001.
- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة العبيكان، الرياض)، 2001.
- محمد سليمان الجرايدة، نظام معلومات الموارد البشرية: مفاهيم وتطبيقات تربوية، (دار الكتاب الإسلامي، عمان)، 2011.
- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، (زمزم ناشرون وموزعون، عمان)، 2017.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية)، 2003.
- محمد بن دليم القحطاني، الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، (مكتبة العبيكان، الرياض)، 2008.
- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2010.
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، (دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان)، 2014.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية)، 2007.
- محمد الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية، (دار النشر للجامعات، القاهرة)، 2013.
- محمد أئمن عشوش، إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل، (مطبعة الدار الهندسية، القاهرة)، 2017.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر الجامعي، القاهرة)، 2006.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2006.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، (مجموعة النيل العربية، القاهرة)، 2007.
- محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة)، 2012.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان)، 2020.
- مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (منظمة الإدارة العربية، القاهرة)، 2018.
- مصطفى عليان ربحي، العمليات الإدارية، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان)، 2010.
- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، (دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2011.
- موسى اللوزي، التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات، (دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان)، 2010.
- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (دار جدارا للكتاب العلمي، عمان)، 2009.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل تكاملي، (دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان)، 2019.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان)، 2003.
- مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، (دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان)، 1994.
- نجم عبد الله العزاوي، حسين عباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان)، 2010.
- نثير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة المجتمع العربي، عمان)، 2011.
- نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين، (دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان)، 2015.
- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، (دار كتوز المعرفة العلمية، عمان)، 2008.
- وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، (حامدة للدراسات الجامعية، أريد)، 2013.
- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان)، 2015.

- يوسف إلياس، محاضرات في قوانين العمل العربية، (مكتبة الثقافة للنشر، عمان)، 1997.
- يوسف مسعود غنيم، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة)، 2014.
- Dimitry WEISS, Les Ressources humaines, (Edition d'organisation, Paris), 1999.
- Jean Marie PERITTI, Gestion du ressources humaines, (Edition Vuibert, Paris), 1998.
- Jean GUYOT, Le recrutement méthodique du personnel, (Edition Entreprise Moderne, Paris), 1983.
- James O'BREIN, George MARAKAS, Introduction to management information systems, (Mc Graw Hill Companies Inc, Irwin), 2010.
- Kenneth LAUDON, Jane LAUDON, Management information systems: Managing the digital firm, (Pearson Prentice Hall, New Jersey), 2017.

المقالات:

- اليزيد عبايو، يحيى بشلاغم، الحوافز وتأثيرها على الرضا المهني، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع - جامعة الشلف (الجزائر): المجلد 4، العدد 2، 2017.
- أيوب الشيكرك، خولة مسراتي، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد وإستراتيجيات الأعمال - جامعة وهران (الجزائر): المجلد 2، العدد 2، 2021.
- إدريس تواتي، نظام معلومات الموارد البشرية، حويلات جامعة الجزائر 1 - جامعة الجزائر (الجزائر): المجلد 20، العدد 1، 2011.
- إدريس تواتي، نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر (الجزائر): المجلد 17، العدد 1، 2013.
- بوحديد، كمال عايشي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات وأبحاث - جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 7، العدد 19، 2015.
- أيوب الشيكرك، تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة العمومية، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية - جامعة تيارت (الجزائر): المجلد 3، العدد 2، 2021.
- جمال صادي، محمد خنير، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - جامعة الشلف (الجزائر): المجلد 16، العدد 2، 2020.
- حازم أحمد فروانة، إسماعيل ماضي، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال - جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 4، العدد 1، 2019.
- حبيبة علي، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية - مركز الحكمة (الجزائر): المجلد 3، العدد 5، 2015.
- حياة بلعدي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة المنهل الاقتصادي - جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 4، العدد 3، 2021.
- حسين بوثلجة، محمد الأمين مشور، إسحاق حسيني، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية: محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مجلة التنظيم والعمل - جامعة معسكر (الجزائر): المجلد 6، العدد 2، 2017.
- خديجة بن حمدون، سليمان بلعور، دور أبعاد تطوير المسار الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات الصحية، مجلة إضافات اقتصادية - جامعة غرداية (الجزائر): المجلد 6، العدد 1، 2022.
- خالد رجم، بثينة زيراري، بوجمعة عوني، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - جامعة الشلف (الجزائر): المجلد 15، العدد 2، 2019.
- خالد رجم، العربي تيقاوي، خير الدين قريشي، تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة البشائر الاقتصادية - جامعة بشار (الجزائر): المجلد 5، العدد 1، 2019.
- خالد رجم، عبد الغني دادان، تقييم أثر معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 15، العدد 1، 2015.
- سامي عمري، علي عبد الله، دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة (الجزائر): المجلد 11، العدد 2، 2018.
- سامية عزيز، جميلة بن زاف، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 9، العدد 1، 2021.

- سارة بجلولي، تشخيص واقع نظام الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الجزائرية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية- جامعة الجزائر (الجزائر): المجلد 25، العدد 1، 2022.
- عبد الحق حامدي، زفة بولقواس، السلامة المهنية في الجزائر: الأبعاد والمسؤوليات، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة أم البواقي (الجزائر): المجلد 8، العدد 3، 2021.
- عبد الفتاح بوخخم، حنان علي موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة (الجزائر): المجلد 4، العدد 6، 2011.
- علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة- مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية- جامعة المدية (الجزائر): المجلد 2، العدد 4، 2020.
- عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤية اقتصادية- جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 7، العدد 12، 2017.
- عبد الكريم مشان، الاتفاقيات والتشريعات الخاصة بنظام الصحة والسلامة المهنية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية- جامعة المسيلة (الجزائر): المجلد 3، العدد 3، 2018.
- فاطمة الزهراء ناعم، المسعود طلحة، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على حوادث العمل، مجلة آفاق العلوم - جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 7، العدد 1، 2022.
- فيصل فقير، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) بين التطبيق والمزايا، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية- جامعة البليدة (الجزائر): المجلد 12، العدد 1، 2021.
- فيروز بوزورين، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية- جامعة سطيف (الجزائر): المجلد 13، العدد 4، 2018.
- قويدر بورقبة، عيسى سماعيل، إلياس العيداني، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي- جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 6، العدد 1، 2020.
- ليندة بوزورورة، سهيلة قطاف، دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية- جامعة سوق أهراس (الجزائر): المجلد 3، العدد 1، 2020.
- ليلي سرحاني، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية- جامعة المسيلة (الجزائر): المجلد 2، العدد 10، 2017.
- مهدية بن طيبة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية- جامعة البليدة (الجزائر): المجلد 13، العدد 2، 2022.
- مسعود كسرى، زهية ايضولاح، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية- جامعة الجزائر (الجزائر): المجلد 17، العدد 6، 2013.
- محمد منادلي، محمد لطفي ترمول، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية- جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 3، العدد 9، 2018.
- مختارية كباح، محمد ربيعي، واقع تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية بمؤسسة سوتروفيت - تيارت، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 9، العدد 4، 2022.
- موسى بونويرة، تأثير نظام الصحة والسلامة المهنية على تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الصناعية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال- جامعة الشلف (الجزائر): المجلد 9، العدد 2، 2023.
- محمد الأمين بوخلخال، التومي بوخالفة، اتجاهات العمال نحو فعالية إجراءات السلامة المهنية في التقليل من حوادث العمل، مجلة قضايا معرفية - جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 1، العدد 3، 2019.
- نجوى نصرة، صورية بوطرفة، نظم معلومات الموارد البشرية كأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال- جامعة تبسة (الجزائر): المجلد 5، العدد 1، 2022.
- نجيب بن سليمان، ميلود بورحلة، أثر مستوى الصحة والسلامة المهنية على الحد من الحوادث المهنية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية - جامعة ورقلة (الجزائر): المجلد 8، العدد 1، 2022.

المطبوعات:

- إسماعيل بوقنور، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة قلمة، الجزائر)، 2015-2016.
- أحمد تي، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة الوادي، الجزائر)، 2022-2023.
- المهدي هتهات، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة غرداية، الجزائر)، 2017-2018.
- خالد بوشارب بولوداني، محاضرات في مقياس تنمية الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة قلمة، الجزائر)، 2021-2022.
- خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة ورقلة، الجزائر)، 2016-2017.
- رفيقة شمامي، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، الجزائر)، 2022-2023.
- شوقي قطان، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة المدية، الجزائر)، 2019-2020.
- سعيد حجال، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة خنشلة، الجزائر)، 2020-2021.
- صبرينة سيدي صالح، محاضرات في مقياس تسيير وتنمية الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة سطيف، الجزائر)، 2016-2017.
- صونية بتغة، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة المسيلة، الجزائر)، 2020-2021.
- عائشة حديدي، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، الجزائر)، 2020-2021.
- عادل أمين مهمل، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، الجزائر)، 2022-2023.
- محمد بن عدة، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية، (مطبوعة جامعية، جامعة معسكر، الجزائر)، 2020-2021.
- محمد بن عدة، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية، (مطبوعة جامعية، جامعة معسكر، الجزائر)، 2020-2021.
- نبيلة ناني، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة البليدة، الجزائر)، 2016-2017.
- نضرة ميالط، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة برج بوعريش، الجزائر)، 2019-2020.
- وهيبه قوماش، محاضرات في مقياس الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، الجزائر)، 2020-2021.
- وداد بورصاص، محاضرات في أسس إدارة الموارد البشرية، (مطبوعة جامعية، جامعة قلمة، الجزائر)، 2016-2017.

الملتقيات:

- نبق بوبكر، الميزة التنافسية للموارد البشرية ودورها الإستراتيجي في نقل وتوطين التكنولوجيا، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، (جامعة قلمة، الجزائر)، 26-27 نوفمبر 2007.

المذكرات:

- زهور بن خواء، تصميم مناصب العمل وأثره على الصحة والسلامة المهنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة معسكر - الجزائر)، 2018-2019.
- سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر - الجزائر)، 2003-2004.
- سعيد بن يمينة، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر - الجزائر)، 2007-2008.

المواقع:

- موقع غوغل بارد: www.Bard.google.com

الحمد لله

عن المؤلف:

الدكتور رياض بن صوشة
حاصل على شهادة الدكتوراه في مجال إدارة الأعمال
من جامعة الجزائر حول التسيير الإستراتيجي لرأس
المال الفكري، ويعمل منذ سنة 2011 كأستاذ محاضر
في قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة
مهتم بالبحث العلمي والتدريس في المجالات التالية:
الموارد البشرية، المواهب والكفاءات، الإبداع والابتكار
للتواصل: dr.riadh.bensaoucha@gmail.com



عن الكتاب:

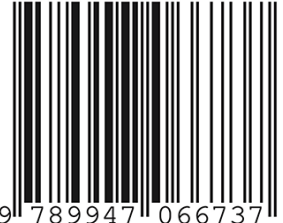
يشتمل كتاب إدارة الموارد البشرية على محاضرات مكتوبة
بطريقة علمية دقيقة حول كل الوظائف الأساسية
في إدارة الموارد البشرية: تحليل وتوصيف الوظائف
التخطيط، التوظيف، التدريب، التقييم، الأجور والحوافز
نظام المعلومات، المسار المهني، الصحة والسلامة المهنية.
تم الاستعانة بعدد كبير جدا من المصادر العلمية الحديثة
للوصول إلى كتاب يكون مرجع مهم لكل الطلبة الجامعيين
والباحثين الأكاديميين وأساتذة مقياس إدارة الموارد البشرية
وكذا مسؤولي الموارد البشرية في منظمات الأعمال.



العنوان: بابا علي، قسم 9، قطعة 548، بئر توتة، الجزائر.

الهاتف: 00213542190869 البريد: dar_amdjed@yahoo.fr

ISBN 9789947066737



9 789947 066737