وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

Larbi Tebessi University.Tebessa. Algeria
Université Larbi Tebessi .Tebessa. Algérie

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

تنمية الموارد البشرية

موجهة إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الدكتور: جبلي فاتح

السنة الجامعية: 2024 - 2025

السداسي: الأول

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسي

اسم المادة: تنمية الموارد البشرية

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم : ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة ، حيث تمكن الطالب من التعرف على نشأة وتنمية الموارد البشرية واهم عملياتها ، كما يتعرف على الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

محتوى مادة: تنمية الموارد البشرية

1)توظيف الموارد البشرية (تعريف التوظيف، أهميته، أنواع، مراحل)

2)تسيير المسار المهني للموارد البشرية.

3)المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية(الدخل الكلاسيكي،المدخل السلوكي، المدخل الحديث)

4)تكوين الموارد البشرية(تعريف التكوين، أهميته، أنواعه، مراحل إعداد خطط التكوين)

5)تقييم أداء العاملين.

6)واقع وآفاق التنمية البشرية في الجزائر

محتـويات المطبوعة	الصفحة
• تقديم للمطبوعة	04
المحاضرة الأولى: ماهية إدارة الموارد البشرية	05
المحاضرة الثانية: المدخل الكلاسيكي في دراسة الموارد البشرية	24
المحاضرة الثالثة: المدخل السلوكي في دراسة الموارد البشرية	29
المحاضرة :الرابعة المدخل الحديث في دراسة الموارد البشرية "مدخل الموارد البشرية"	37
المحاضرة الخامسة: عملية توظيف الموارد البشرية ومراحلها " التوصيف ، التخطيط"	48
المحاضرة السادسة: عملية توظيف الموارد البشرية ومراحلها " الاستقطاب ، الاختياروالتعين"	69
المحاضرة السابعة : تسيير المسار المهني للمورد البشري	92
المحاضرة الثامنة : تكوين الموارد البشرية	105
المحاضرة التاسعة : تقييم أداء المورد البشري	110
المحاضرة العاشرة : و اقع و آفاق تنمية الموارد البشرية في الجز ائر	121
• خاتمة	128
• قائمة المصادروالمراجع	129

تقديم المطبوعة:

تعد تنمية الموارد البشرية من أبرز المحاور التي ترتكز عليها المؤسسات والمنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وضمان استمراريتها في بيئة عمل تتسم بالتغير والتحديات المتسارعة. إن الموارد البشرية ليست مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل هي العنصر الأكثر أهمية وتأثيرًا في تحقيق التميز والابتكار والقدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

سنتناول من خلال هذه المطبوعة تناول إدارة الموارد البشرية كسلسلة متكاملة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى الاستفادة القصوى من قدرات الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. تبدأ هذه العمليات بتوصيف وتحليل الوظائف ثم الاستراتيجي للقوى العاملة، والذي يشمل تحليل الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية بناءً على أهداف المنظمة وتوجهاتها. يلي ذلك عملية استقطاب الكفاءات واختيار الأنسب من بينها، وهي مرحلة تتطلب فهماً دقيقاً لمتطلبات الوظائف والتوافق مع ثقافة المنظمة بعد استقطاب الموظفين، تأتي عمليات التدريب والتكوين كأدوات أساسية لتطوير مهارات العاملين وزيادة جاهزيتهم للتعامل مع التحديات الوظيفية. ولا يتوقف دور إدارة الموارد البشرية عند هذا الحد، بل يمتد إلى تثمين المسار الوظيفي للمورد البشري و تصميم أنظمة تقييم الأداء التي تهدف إلى قياس مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم الوظيفية، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين. كما تشمل هذه الأنظمة تقديم التغذية الراجعة المستمرة التي تسهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق التنمية الشخصية والمهنية. في هذه المطبوعة، نستعرض بالتفصيل جميع هذه العمليات والمحاور الأساسية التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على كيفية دمج التكنولوجيا والابتكار في ممارسات الموارد البشرية.

كما سنسلط الضوء على التحديات التي تواجه الموارد البشرية وآفاقها في المؤسسات الجزائرية وسبل التغلب عليها لتحقيق التميز والريادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية الكفأة. نأمل أن تكون هذه المطبوعة مرجع مهم ومفيد في تنمية وإدارة وتسيير الموارد البشرية على العموم ولطلبة السنة الأولى ماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل على وجه الخصوص.

د/ جبلي فاتح

المحاضرة الأولى : ماهية إدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذه المحاضرة ، التعرف على إدارة الموارد البشرية كهيئة إدارية بهيكلها وموقعها داخل المؤسسة ومهامها و أهدافها وبمفهومها كعملية إدارية يشترك في تنشيطها كل المدراء الموجودين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية الدنيا والوسطى والعليا.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشير المختصون إلى هناك تباينا في نظرة الممارسين للإدارة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية فأصحاب الرأي الأول أو أصحاب النظرة التقليدية- كما يطلق عليهم- يعتبرونها مجرد وظيفة قليلة الأهمية للمؤسسة تقتصر فقط مهمتها على القيام ببعض المهام الروتينية التنفيذي المتعلقة بالموظفين كتسجيل وحفظ الملفات، متابعة وضبط أوقات الحضور والانصراف، الإجازات والترقيات، صرف المرتبات... وغيرها من الأنشطة الروتينية الأخرى، ويعتقد أصحاب هذا الرأي أن الإدارة الموارد البشرية (أو إدارة الموظفين- بالأصح- لديهم) ما هي إلا مجرد إدارة بسيطة في المؤسسة تأثيرها بسيط لا يتعدى تنظيم شؤون الموظفين، الرأي الذي ترجم في الوضعية الأقل شأنا الممنوحة لهذه الإدارة ولموظفيها ومسؤوليتها داخل المؤسسة، بين الموظفين والإدارات الأخرى لأصحاب هذا الرأي.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، فيقولون بعكس الرأي الأول تماما، أين يعتبرون إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف على الإطلاق داخل المؤسسة، إلى درجة يعزون نجاح أو فشل المؤسسة، إنما يتعلق بنجاح أو فشل مهمة إدارة مواردها البشرية، لان تأثيرها بالغ الأهمية وقوي الدلالة، تستمده من أهمية العنصر الذي تديره وهو العنصر البشري، هذا الأخير الذي أصبح في الوقت الحديث يتطلب اهتماما بالغا، بوصفه أهم عناصر الإنتاج لأي مؤسسة، هذا الاهتمام الذي دفع بمهمة إدارة الموارد البشرية إلى التوسع والتطور لتشمل أنشطة جديدة تتجاوز تلك التقليدية، تجاري بها التطورات المتسارعة والاحتياجات المتنامية والمتطورة من العمالة كما وكيفا[1].

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة، هذا النموذج المتميز يتمتع بمبادئ أساسية تتعلق بإستراتيجية، التكامل، تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبالولاء، ولاء العاملين لأهداف للمنظمة، وبالمرونة مرونة المديرين ومدى تفهمهم للحالات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتهتم بعملين التكيف والقدرة على إدارة التغيير.

من هذا المنطلق سنعطي بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية والتي جاءت من طرف العديد من العلماء والمختصين نورد منها الاتي:

[1]-نجم عبد الله وعباس حسين جواد: تطور إدارة البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010،ص 46.

- تعريف رفعت شمس: إدارة الموارد البشرية هي نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة، هذا النموذج المتميز يتمتع بمبادئ أساسية، تتعلق بإستراتيجية التكامل، إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وبالولاء، ولاء العاملين لأهداف للمنظمة، وبالمرونة مرونة المديرين ومدى تفهمهم للحالات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتهتم بعاملي التكيف والقدرة على إدارة التغيير[1].

ويرى العلاق في معجمه أن إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة يعني بشؤون العاملين من حيث التعميم والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم[2]. أما الخزامي فيقول: هي جذب وتنمية الأفراد الذي يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.[3]

- يعرفها SIKULA بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشاة، أو بواسطة المنشاة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشاة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتدريب والتنمية، التعويض والمرتبات و العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد[4].
- وفي نفس المنحى يعرفها MARTIN J بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية[5].
- ولا يذهب أيضا GLUECK بعيدا عن هذا المعنى في تعريفه لإدارة الموارد البشرية حين يعرفها بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها، وأخيرا الاستغناء عنها[6].

---

[1]-رفعت شمس: إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق http://www.palvoice.com11:00.2008/02/12

[2]- العلاق بشير عباس: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغاري، ليبيا، 2004، ص 335.

[3]- عبد الحكيم أحمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 17.

[4]- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2000، ص 19 نقلا عن: sikula . a. personnel a dministration hum an ressources management .johnwiley. C sonsinc, newyork,1976,p6.

[5]- - صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، نقلا عن:

Martin , j , personnel management ,macdonald K evans LTD , london 1977.p1.

[6]-صلاح عبد الباقي: مرجع سابق ، نقلا عن: gluech f : personnel a diagnoshicapproach ,business publication , tnc dallas ,texas, 1975,p3.www.wikipédia.org 27/01/2008 ;14 :00.

- وهناك من يعرفها على اساس أنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.
- أما صلاح عبد الباقي فيعرفها بوصفها هي إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت، وهي تقوم بجملة من الأنشطة الرئيسية التي تحدد في

1- توصيف الوظائف
2- تخطيط الموارد البشرية
3- البحث والاستقطاب للموارد البشرية
4- الاختيار والتعيين للموارد البشرية
5- تدريب وتنمية الموارد البشرية
6- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور
7- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية
8- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين
9- القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية كحفظ الملفات، وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقيات والنقل[1].

إذا تقريبا كل التعاريف تجمع على طريقة واحدة في تعرف إدارة الموارد البشرية ، وهي من خلال مجموع الأنشطة المتعلقة بها، ولتأكيد هذا الرأي ينحوا هذا المنحى مجموعة أخرى من العلماء والممارسين المعاصرين، حيث يعرفها جاري ديسلر desler gary بأنها مجموعة الممارسة والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة للممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على :

- القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف)
- تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات
- اختيار وتعيين الكفاءات
- أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد
- إدارة الأجور والمرتبات (تحديد الكيفية التي يتم بها مكافأة الموظفين)
- تقديم الحوافز والمزايا للموظفين
- أنشطة تقييم الأداء
- تحديد قنوات الاتصال (إجراء المقابلات، تقديم انشطة النصح والمشورة ووضع نظم التأديب والعقاب).

[1]- صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 22.

- أنشطة التدريب والتنمية.
- تدعيم إلتزام الموظف إتجاه المنظمة[1].

هذا ويدعم تعريف جمال الدين محمد المرسي هذا المفهوم برأيه الذي يوضح من خلاله أبعاد إدارة الموارد البشرية كالتالي: إدارة الموارد البشرية هي تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

أي أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ما يلي:

- ممارسة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.
- مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشتمل هذه الأنشطة على : تخطيط الموارد البشرية استقطاب العاملين، للتدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العمال، تقييم الأداء وتحسين البيئة.
- يتمثل العرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها[2].

إن الملاحظ لمجموعة هذه التعاريف المعطاة لإدارة الموارد البشري، يلحظ أن أصحابها لا يفرقون في تعاريفهم بين إدارة الموارد البشرية كعملية، وإدارة الموارد البشرية كهيئة إدارية أو قسم، وربما يرجع ذلك إلى التداخل الكبير الموجود بين المفهومين ولان إدارة الموارد البشرية كقسم أو هيئة موجودة داخل التنظيم، لا يمكن أن نعرفها إلا من خلال مجموع الأنشطة التي نقوم بها والتي تمثل أنشطة عملية إدارة الموارد البشرية، لكن لنوضح الأمر أفضل نقول أن مفهوم إدارة الموارد البشرية المقصود في هذه الدراسة هو مفهومها كعملية، أي مجموعة الأنشطة والوظائف الخاصة بعملية إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة، هاته الوظائف و إن بدا لنا في اول وهلة أنها منوطة فقط بقسم إدارة الموارد البشرية، هي في واقع الأمر عمليات مشتركة بين جميع المديرين الموجودين في المؤسسة وفي مختلف المستويات، (وسنوضح هذا الأمر في عنصر لاحق) .

[1]- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص،ص34.35.

[2]- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 16.

وكتعريف إجرائي و أمبريقي لادارة الموارد البشرية، فقد أخذنا برأي محمد سعيد سلطان في تعريفه لإدارة الموارد البشرية بوصفها عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة التي لا تخرج في واقع الأمر عن إطار أربع محاور (وظائف) أساسية هي : الاستقدام (الحصول ، التنمية، التحفيز المحافظة.

- **وظيفة الاستقدام** : Recrutement وتبدأ بتخطيط القوى العاملة، وتشمل تقدير الطلب على العمالة، وتقدير العرض منها، ثم ربط العرض في إطار إستراتيجية كلية للموارد البشرية، كما تضم أيضا عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتوجيه.
- **وظيفة التنمية:** والتي ينظر إليها من خلال بعدين، بعد يتعلق بالعامل والذي يختص بالتدريب Training وبعد آخر يتعلق بالمدير والذي يختص بالتعليم Education ، حيث ترتكز تنمية العاملين على أساس تنمية المهارات وتغيير الاتجاهات، بينما تنمية المديرين، فتختص بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات المفاهمية لديهم.
- **التحفيز أو الدفع**Motivation وتبدأ بالاعتراف بالمهارات الفردية بين الناس، وأن أساليب وطرق التحفيز يجب ان تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد.
- والوظيفة الأخيرة وهي **المحافظة أو الصيانة** كما يطلق عليها، والتي تختص وتهتم بتوفير مزايا وخدمات وظروف عمل، يرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على التزامهم اتجاه المنظمة والإبقاء على ولاتهم لها[1]

2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إن الوضع الحالي الذي وصلت إليه وظيفة إدارة الموارد البشرية في مختلف الدول، لم يأت هكذا طفرة واحدة، وإنما كان نتيجة عدة أسباب متباينة ساهمت في بلورت وتطوير هذه الوظيفة عبر محطات عديدة حتى وصلت إلى الشكل المعاصر الذي نعرفها عليه الآن، من بين أهم هذه الأسباب نذكر:

1. التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاج من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها، وضرورة المحافظة عليها، من خلال نظم و إجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة .
2. ارتفاع مستوى التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعيا من سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

[1]-محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.ص 33.34.

3. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية متزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة الإنتاج والعمل، وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها متخصصون في شئون العاملين.
4. اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
5. الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة، وظهور أشكال حديثة من المنظمات مثل الشركات القابضة والشركات المتعددة الجنسية، وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات، واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات ، والأمر الذي أدى إلى زيادة وتعقد مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شئونهم وتنسق استخدامهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة.
6. زيادة دور و أهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدت الصراع بين الإدارة والعاملين، ومما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص بحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية ويعلم على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.
7. إرتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المنظمة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي يكفل مستوى معيشي لائق، بل يتطلع أيضا إلى العمل في مناخ ملائم وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية، الامر الذي تطلب وجود خبراء ومتخصصين في علم النفس الإداري وعلم النفس الاجتماعي يعملون في إدارة مسؤولة عن تحفيز العاملين من خلال استخدام أساليب علمية وعملية تربط بين النفع والعوائد التي يحصل عليها العامل ومستوى إنتاجيته.

وهناك من يرى أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين أساسين هما:

1. إكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن اللات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
2. اكتشاف اهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن الإدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

و يمكننا تتبع أهم المحطات الأساسية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية بتقسيمها إلى ثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة التكوين، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مع تبيان مميزات كل مرحلة و أهم أسباب المساعدة في تطوير الوظيفة.

أولا : مرحلة التكوين (السكرتير الإجتماعي)

وتمثل بداية الاهتمام بالعنصر البشري، ويوقل العلماء أن أهم حدث ساهم في ظهور الحاجة إلى وظيفة الأفراد هو الثورة الصناعية، لأن قبل ظهور هذه الثورة الصناعية كان نظام الطوائف المهنية المتخصصة هو السائد، وكان الحرفيون يمارسون أنشطتهم اليدوية في منازلهم أو في ورشهم الصغيرة الخاصة مستخدمين أدوات بسيطة، وكان صاحب الحرفة هو الذي يمارس بمفرده كافة أنشطة شؤون من يعملون معه، فهو الذي يختار وهو الذي يشرف على تدريب الصبية .

وهو الذي يحدد الأجر المناسب وساعات العمل.... وغيرها. إلا أن جاءت الثورة الصناعية بعد اكتشاف الآلة البخارية وما أحدثته من تطور سريع ومذهل في مجال التصنيع وإنشاء المصانع الكبرى واستحداث الآلات الضخمة التي نابت عن الأعمال اليدوية ورفعت نسب الإنتاج إلى أرقام خيالية وقللت في التكاليف، فتغيرت بذلك أنشطة الإنتاج وطرقه بشكل كبير، حيث أصبحت المهام والأنشطة ذات طابع متكرر، ومتابع ولا تتطلب مهارات عالية في الأداء (كالحرف مثلا) . هذا التطور الذي بالرغم مما احدث من ثورة في مجال التصنيع وتحقيقه لأرباح طائلة للمصانع و أربابها، جر معه في الوقت نفسه- أو نشا عنه – مشاكل كبيرة مع العمال، نتيجة الإستغلال المفرط لهم ،وسوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها....)

والإساءة من طرف المشرفين وغيرها من الأجواء والظروف القاسية التي خلقت نوعا من الإحباط والتشاؤم في نفوس العمال وبالتالي عدم الرضا والسخط المتواصل على الإدارة ورفض العمل وكثرت الغيابات وحتى ترك العمل، إضافة إلى محاولات الإضراب والتحزب ضد الإدارة في شكل نقابات (هنا بدأت تظهر أهمية النقابات العملية للدفاع عن شؤون العمال ضد استغلال الإدارة).

و أمام هذا الوضع و من أجل التخفيف من حدث سخط العمال واتحادهم في نقابات عمالية استحدث أرباب العمل آنذاك ما أطلقوا بالسكرتير الاجتماعية[1] secrétaire social مهمته الاهتمام بشؤون العمال داخل المصنع ومعالجة مشاكلهم والاهتمام باحتياجاتهم، فكان للعمال أخيرا مكان خاص بهم يلجؤون إليه، يهتم بأمورهم ويمثل حلقة وصل بينهم وبين الإدارة، يوصل جميع اهتماماتهم ويدافع عنهم.

من هنا بدأت الممارسة الأولى لمهمة إدارة شؤون الأفراد بشكل واضح على مستوى المنظمات مترجمة في مفهوم السكرتير الاجتماعي، الذي وبالرغم من اتصافه بالعشوائية في الأداء ومحدودية المسؤوليات الممنوحة له، إلا انه يمثل البداية الحقيقية الأولى لإدارة الموارد البشرية .

[1]Bland et autres :gestion des ressources humaines, deboek université p3.

ثانيا : مرحلة النمو (ظهورقسم إدارة الأفراد)

وتشمل نهاية القرن 19 وبدايات القرن 20 ، في هذه المرحلة الحاسمة، نمت ممارسات شؤون الأفراد وحضت باهتمام أكبر ، وتطورت من مفهوم السكرتير الاجتماعي البسيط والمحدود المسؤولية، إلى استحداث قسم كامل خاص بشؤون العمال أطلق عليه " قسم إدارة الأفراد " ، الذي تمثل دوره الرئيسي في تصميم والحفاظ على سجلات العاملين التي تحتوي على كافة المعلومة الأساسية الخاص بكل عامل كتاريخ التحاقه بالعمل، نوعية الوظيفة التي يشغلها، التدرج الوظيفي الحالة الصحية، تطور الأداء... وغيره، إضافة إلى إدارة جداول الأجور ومقابلات التوظيف وتسريح العمال ذوي الأداء المنخفض.

ومما يساعد على تطور قسم وممارسات الأفراد في هذه الفترة، توافر مجموعة من الأسباب القوية مجتمعة، أهمها:

1. تطور المنظمات العمالية: " مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ما لبثت أن انقلبت إلى تكوين اتجاهات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض بأسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل"[1].

وبما أن أرباب العمل كانوا لا يحبذون نقابات العمال، ساعدوا في تقوية مركز إدارة الأفراد في مؤسساتهم على أمل تحويل أنظار العمال عن هذه النقابات، فقاموا بتقديم برامج وخطط منفعة كبيرة للعمال، كما منحوا صلاحيات أكبر لقسم إدارة الأفراد ساعدت في تطوير الدور الذي يقوم به وتعزيز مركزه ضمن التنظيم.

2. **حركة الإدارة العلمية**: هذه الحركة التي ظهرت سنة 1912 على يد رائدها الأول فريديك تايلور، الذي حاول تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم ، و إعطائهم أجور محفزة، إضافة إلى تركيزه على فكرة التعاون بين الإدارة والموارد البشرية و " اعتقاده بإمكانية التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإداري) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك في الدخل الزائد المحقق نتيجة لإرتفاع معدل الإنتاجية[2].

3. **ظهورعلم النفس الصناعي:**

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الإجهاد و الإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الإختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

---

[1]- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 35.

[2]- صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 27.

4. **ظهور حركة العلاقات الإنسانية** :ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل و أيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم،والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع " هاوثورن" والتي أشرف عليها " إليتون مايو [1]" (Elton mayo)

في هذه المرحلة بدأت منظمات مختلفة تأخذ بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي و العلاقات الإنسانية في إدارة مواردها البشرية، وتبلورت أنشطة إدارة الأفراد لديهما إلى: وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور أكثر، والتدريب، والرعاية الطبية والاجتماعية وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي. كما تم توظيف عمال متخصصين للقيام بهذه الأنشطة (أنشطة الأفراد).

ثالثا: مرحلة النضج (مصطلح إدارة الموارد البشرية):

تتحدد في فترة النصف الثاني من القرن العشرين إلى يومنا الحاضر، في هذه الفترة شهد النمو الكبير لوظيفة الأفراد في حصولها على مكانة مرموقة في التنظيم تضاهي مكانة باقي الوظائف الأساسية (كالإنتاج، التمويل، التسويق...)، وتغيرت تسميتها إلى إدارة الموارد البشرية نظرا لاعتبارها الإنسان كأحد للموارد المهمة التي يحتويها التنظيم والذي يجب الاهتمام به، فعرفت أنشطة الموارد تطورا ملموسا غير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد إلى إدارة موارد بشرية هذا التغيير الذي تواكب مع التطور التكنولوجي وتدخل الدولة بالقوانين والتشريعات ومساهمات العلوم السلوكية (علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الأجناس...)

" في هذه المرحلة أدركت المنظمات أهمية العلاقات بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبين الرضا الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل، و أثر ذلك على الإنتاجية، كنتاج لفلسفة إدارية جديدة ترى أن العاملين يمكنهم تحقيق أهداف المنظمة بقدر أكبر من الفعالية، إذا ما وجدوا الرعاية الاجتماعية والنفسية الكافية، و إذا ما استجيب لاحتياجاتهم، وأيضا إذا ما أعطوا الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، وتحمل مسؤولية أعمالهم.

وتم التوصل إلى أساليب متقدمة للغاية في مجال اختيار العاملين، منها: استخدام الاختبارات النفسية التي تساعد في الكشف بسرعة ودقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد إضافة إلى أساليب التحفيز، وكنتيجة لهذه التطورات فإن أقسام الأفراد والتي أصبحت تسمى أقسام إدارة الموارد البشرية، قد تجاوزت الأدوار الإدارية لتشمل إجراء اختبارات التوظيف، التفاوض بشأن عقود العمل، إجراء الدراسات والبحوث الخاصة باتجاهات العاملين والرضا الوظيفي وتطوير أساليب العمل وغيرها، وكذلك تحقيق التوافق مع القوانين والتشريعات الحكومية.

وعلى الرغم من إدراك العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وبين الإنتاجية، إلا أن الدور الرئيسي لإدارات او أقسام العلاقات مع العاملين (إدارة الموارد البشرية) قد تمثل في ضمان أن قضايا العمل أو الأمور ذات العلاقة بالعاملين سوف

[1]- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 36.

لا تؤثر سلبا على عمليات الإنتاج أو البيع أو تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة، بمعنى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تميل إلى كونها موجهة بردود الأفعال، أي أنها لا تبادر بالاستجابة لمشكلات العمل عندما تنشأ الحاجة إليها، وهو ما يعني أن إدارة الموارد البشرية لم تكن جزءا من خطط الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

وإنه فقط خلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين ين بدأت المنظمات المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا في النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى، ومن ثم أحد الركائز الحيوية في تحقيق الربحية والنمو للمنظمة[1].

و إذا حاولنا النظر إلى إدارة الموارد البشرية في الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، فنجد أن هناك نموا متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحسابات الالكترونية (الكمبيوتر) في إنجاز الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، بعد أن كان الاعتماد في انجازها على الموارد البشرية، كما ستواجه كثيرا من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس (عمال، عاملات) ، واستخدام أساليب الإدارة الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة وهندسة الإدارة[2].

3. الإطار العام لنشاط قسم إدارة الموارد البشرية:

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة، ومن منطلق المؤشرات التالية:

1. إدارة المؤسسة و أهدافها:
2. البيئة والمجتمع.
3. الوحدات والمجموعات التنظيمية للمؤسسة.
4. العوامل المؤثرة على الفرد من حيث الدوافع والقيم والجهد.

وحسب هذه العناصر، التي تكون الإطار العام لنشاط إدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة يجب أن تراعي في نشاطها و أعمالها تلك العناصر، وتأخذ الفرد، أو مجموعات الأفراد في المؤسسة بصورته المعقدة أي بمختلف جوانبه ككائن حي، له أحاسيس، وسلوكيات وإدراك معين، يأتي من خلال مجموعة القيم والثقافة الخاصة به، ومن طاقاته الفكرية والجسمية وكيفية تأثره ورد فعله اتجاه المؤثرات، من حوافز مختلفة ومحيط، وتفاعلات داخل مجموعات لها أهدافها كما هي أو لكل فرد فيها أهداف خاصة به.

[1]-جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 28.

[2]- صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 30.

كما أن ما يجب احترامه إلى جانب الأفراد وبيئتهم الاجتماعية لا يجب أن يتناقض مع أهداف المؤسسة وسياستها العامة، التي تعتبر الخط العام الذي تسير عليه المؤسسة ، رغم أن هذا يتعلق بالطريقة التي تستعملها إدارتها في تعاملها مع الأفراد، والمجموعات فيها نظام تقني اجتماعي معقد، له عدة أوجه اقتصادية اجتماعية، تقنية وسياسية، باعتبارها تجمع العديد من الأهداف والمصالح غير المتجانسة، أو التي قد تكون أحيانا متناقضة لدى الأطراف المعنية بوجود المؤسسة أهدافها و اتجاهها[1].

وتتميز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنها تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دون أن تكون لها صلاحية تطبيق ذلك من تلقاء نفسها، بل عملية للتطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين ذوي سلطة القرار في المؤسسة، على حسب مستوى القرار المناسب المستوى الإداري الذي يتخذ فيه[2].

4- الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية

إذا كان جميع المديرون التنفيذيون داخل المنظمة هم في واقع الأمر مدير موارد بشرية لأنهم جميعا يقومون ببعض أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب ومقابلات التوظيف والاختيار والتعيين للأفراد وتدريبهم، وفي الوقت نفسه يوجد في كل منظمة قسم لإدارة الموارد البشرية برأسه مدير خاص به يسهر على القيام بجميع أنشطة الموارد البشرية. فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو عن طبيعة العلاقة بين واجبات مدير قسم الموارد البشرية والعاملين معه وواجبات المديرين التنفيذيين بالمنظمة؟.

يحدد العلماء بهذا الشأن أن العلاقة بين المديرين التنفيذيين الذين ينتمون في العادة إلى خطوط الإنتاج- إن صح القول- والمديرين الاستشاريين الذين ينتمون إلى قسم إدارة المواد البشرية في أنها علاقة تعاون وإعتماد متبادل، ويحدد جاري ديسلر في الشكل الموالي هذا الاعتماد ويقر بوجود خمسة وظائف أساسية يمارسها المديرين التنفيذيين والمديرين الاستشاريين بخصوص إدارة الموارد البشرية وهي: الاستقطاب، الاختيار، التدريب، والتنمية، الأجور والمكافآت، علاقات العمل، وأمن وسلامة العمال:

[1]- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص،ص 17،18.

[2]- المرجع نفسه، ص 16.

الجدول رقم (01): بعض الأنشطة المختارة (التي توضح مسؤولية قسم الموارد البشري بين الشقين التنفيذي والاستشاري

الأنشطة والمهام	أنشطة المشرفين على أقسام (التنفيديون)	أنشطة أخصائي الموارد البشرية (الاستشاريون)
1. **الاستقطاب والاختيار**	*تقديم يد العون لمحلل الوظائف من خلال حصر الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة محل التساؤل. *بيان الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ونوعية الأفراد الواجب تعيينهم. *شرح المواصفات الواجب توافرها في الأفراد حتى يمكن لقسم الموارد البشرية تطوير اختبارات التوظيف. *إجراء المقابلات مع المرشحين لشغل الوظيفة واتخاذ قرار نهائي بشأن اختيارهم من عدمه.	*تحديد كل من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة اعتمادا على ما يتم الحصول عليه من بيانات من المشرف على قسم. *تطوير خطط الأفراد التي توضح الموظفين المتوقع ترقيتهم. *تطوير المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في استقطاب العمالة المدربة. *إجراء مقابلات التصفية المبدئية وإحالة من تراه مناسبا إلى رئيس القسم.
2. **التدريب والتنمية**	* تأهيل الموظفين سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للوظيفة، وتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات وبرامج التدريب. *توفير عنصري التمكين والقيادة اللذان يحلقان فريق عمل فعال. *استخدام الأساليب المختلفة في تقييم أداء العاملين. *تقييم مدى تدرج المرؤوسين خلال مسارهم الوظيفي.	*إعداد وتجهيز مستلزمات ومعينات التدريب والتأهيل المطلوبة. *تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية بخصوص خطة التدريب والتنمية. *توفير المعلومات الخاصة بكيفية صياغة برامج تحسين الجودة وتشكيل فرق عمل فعالة. *تطوير أساليب تقييم الأداء والاحتفاظ بسجلات لنتاج التقييم.
3.الأجوروالمكافآت	* توفير المعلومات لإدارة الموارد البشرية بشأن القيمة النسبية لكل وظيفة، حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات تحديد الأجر الخاص به. * تقرير نوعية وكمية الحوافز التي يجب	• إجراء تقييم للوظائف بهدف تحديد القيمة النسبية لكل وظيفي بالمنظمة. • إجراء حصر بالأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى لنفس المراكز الوظيفة. • تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية بشأن الحوافز المالية وبدائل خطة الأجور

3.الأجوروالمكافآت	منحها للمرؤوسين. * تقرير برامج المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين بها.	التي يمكن تطبيقها. • القيام بتطوير برامج المزايا والخدمات بالتشاور مع الإدارة التنفيذية
4.علاقات العمل	*تهيئة مناخ عمل ملائم قوامه الاحترام والثقة المتبادلة في العمل. *التأكد من أن شكاوى العمل تؤخذ في الاعتبار ولا يتم اتخاذ قرار بشأنها إلا بعد فحصها والتحري الدقيق حول أسبابها. *التعاون مع إدارة الموارد البشرية في عقد اتفاقات تحظى بالتأييد الجماعي..	*تشخيص الأسباب الكاملة وراء استياء العاملين من علاقات العمل، بهدف توقع تلك المشاكل والتي من الممكن أن تخفض من مستوى الروح المعنوية داخل بيئة العمل. *التدريب المديرين التنفيذيين بشأن تفسير شروط التعاقد والأخطاء القانونية أثناء التعامل مع النقابات العمالية. * تقديم النصح للمديرين بشأن كيفية التعامل مع الشكاوي بهدف معاونة جميع الأطراف في التوصل إلى اتفاق يرضي الجميع.
5.سلامة و آمن العاملين	*التأكد من وجود قنوات اتصال مفتوحة باستمرار بين المديرين والموظفين. *التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين سواء فيما يتعلق بنظم التأديب أو الفصل أو الأمان الوظيفي. *توجيه العاملين باستمرار نحو اتباع العادات السليمة أثناء العمل حفاظا على أمنهم وسلامتهم . *إعداد تقارير دقيقة وحديثة بالحوادث التي قد تقع.	*تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين بشأن أساليب الاتصال التي يمكن استخدامها لتشجيع الاتصالات الصاعدة والهابطة. *التشجيع على المعاملة العادلة لجميع الموظفين وتدريب الإدارة التنفيذية على اتباعها. *تحليل الوظائف بهدف وضع قواعد للسلامة المهنية. *الفحص الفوري للحوادث والتعرف على أسبابها ووضع التوصيات التي تضمن عدم تكرارها، وتوفير النظم التي تضمن الأمان والسلامة المهنية للعاملين.

المصدر: جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 36

ومن خلال هذا الجدول يمكن أن نستخلص أمرين هامين:

الأول: إن إدارة الموارد البشرية كممارسة وتفاعل بين الرئيس والمرؤوس وما تتضمنه من أساليب قيادية وتعاملية وسلوكية وتأثيرية ومهارات اتصالية وعلاقات إنسانية، إنما هي عمليات موجودة بكل قسم ومفروضة على كل من يطلق عليه لقب مدير داخل المؤسسة، بوصفه يخطط وينظم ويوجه ويراقب.

الثاني: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي سبق و أن حددناه في وظائف: الحصول والتنمية والتحفيز والمحافظة، والتي يدخل ضمنها تصنيف 5 وظائف الموضحة في الشكل أعلاه هي مهمة مشتركة بين قسم إدارة الموارد البشرية وباقي الأقسام والإدارات الأخرى الموجودة بالمؤسسة، كل يساهم بشكل معين- كما هو مبين في الشكل السابق- أي أن عملية إدارة الموارد البشرية في الأخير هي عملية يشترك فيها جميع المديرين من جميع الأقسام الأخرى بنسب متفاوتة إلى جانب قسم إدارة الموارد البشرية.

5- العوامل البيئية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

تتأثر إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات تأثرا كبير بخصائص عناصر البيئة المحبطة بها، سواء أكانت البيئة المحيطة داخل المنظمة أو البيئة المحيطة خارج المؤسسة.

ويفرق العلماء بين عناصر البيئة المؤثرة في إدارة الموارد البشرية ما بين عناصر البيئة الداخلية، وعناصر البيئة الخارجية.

أولا –البيئة الداخلية: وتتكون:

1. موارد المؤسسة المادية.
2. أهداف المؤسسة العامة والخاصة
3. **خصائص الوظيفة والتي تشمل:** عبء العمل من الناحية الكمية والكيفية، التنوع في العمل ظروف العمل المادية والاجتماعية والنفسية.
4. **الجماعات في المؤسسة وتشمل:** العاملين في الأقسام والوحدات التنظيمية ذات الطبيعة الواحدة، والتي تأخذ شكلا دائما، التنظيمات غير الرسمية السائدة، الجماعات الصغيرة.
5. **خصائص العاملين، وتشمل بدورها:** طاقاته وقدرات العاملين، معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم ومستوى ثقافتهم، حاجاتهم وتوقعاتهم وشخصياتهم.
6. **الخصائص الهيكلية وتضم:** المستويات الإدارية في المؤسسة، مدى الإشراف ، حجم الإدارات التابعة للمؤسسة، شكل التنظيم ومستوياته (أفقي أم عمودي)، درجة المركزية أو اللامركزية، قنوات الاتصال ومستوياته و أنواعه.
7. **الخصائص العامة للمؤسسة وتشتمل على:**

أ. طبيعة المؤسسة من حيث الظروف التي نشأت فيها، نوع السلع والخدمات التي تقدمها، حجم المؤسسة، الملكية من حيث كونها خاصة أم عامة، درجة نمو المؤسسة.

ب. نمط القيادة في المؤسسة.

ت. المناخ التنظيمي في المؤسسة.

ث. الممارسات والسياسات المستخدمة في المؤسسة[1].

إن هذه العوامل البيئية الداخلية بعناصرها المختلفة تتفاعل مع وظيفة الموارد البشرية وتؤثر بها تأثيرا بالغا قد يشمل نواحي حاضرة ومستقبلية، كما قد تؤثر حتى على الوضع التنظيمي لجهاز إدارة الموارد البشرية ككل داخل المؤسسة.

ثانيا: البيئة الخارجية: باعتبار أن المؤسسة لا تعمل بمفردها أو بمعزل عن المجتمع الموجودة به فإن قراراتها الخاصة بالعمل ككل أكيد سوف تأخذ في الحسبان عوامل البيئة الخارجية المحيطة هذه البيئة التي تحصل منها على مدخلاتها وتسعى في الوقت نفسه أن تصرف فيها مخرجاتها في النهاية. وعليه ضروري عليها أن تهتم بعوامل هذه البيئة حتى تستطيع التعامل والتعاطي معها بفاعلية.

والبيئة الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية، كما يحددها العلماء دوما، تنقسم إلى نوعان:

1. **بيئة خارجية قريبة:** " وتعني تلك القوى والعناصر والجماعات التي يقوم بينها وبين إدارة الموارد البشرية تفاعل مباشرة مكثف، ومن عناصرها:

- **الزبائن أو الجمهور**: وهم المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية، ومن المؤسسة بشكل عام.
- **الموردون**: ويشمل تلك الفئات أو المجموعات التي تقوم بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية.
- **المنافسون**: وهم الذين يحاولون الحصول على الموارد المحدودة التي يقدمها الموردون، وثم يشكلون تهديدا للمؤسسة، لأن هناك منافسون يحاولون اجتذاب الموظفين المؤهلين لدى بغض المؤسسات، مما قد يحرم هذه الأخيرة من الاستفادة منهم.

2. **بيئة خارجية بعيدة**: وتعني القوى والعوامل المجتمعة العامة، التي تفاعل معا، وفي الغالب تؤثر على إدارة الموارد البشرية وعلى عناصر البيئة القريبة أيضا، والواقع أن هذا التفاعل هو تفاعل غير مباشر، ويختلف في عدد مراته وشدته عن التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة ولكن مدته أطول.

6- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ومن أهمية العنصر التي تهتم به (المورد البشري) من حيث توفير أكفته وتدريبه والاعتناء به.

ويمكن القول ان توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الآفقي فقط (زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الآفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد

[1]- مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص،ص، 33.34.

البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل و التأهيل والتدريب. ويمكن حصر أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية[1]:

- إن إدارة الموارد البشرية تحسن الإنتاج وترفع مستواه بواسطة الأداء الكفء للعمل من قبل اليد العاملة.
- إن إدارة الموارد البشرية الجهة المتخصصة في الاستثمار في الأفراد في العمل، والذين هم من أهم عناصر الإنتاج.
- أن عمل إدارة الموارد البشرية يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- أن إدارة الموارد البشرية تنمي وتطور الأداء الإنساني للعمل.
- أن إدارة الموارد البشرية تخلق التعاون بين إدارة المنظمة ونقابة العاملين.
- أن إدارة الموارد البشرية تحل مشاكل العاملين وترعى شؤنهم.
- أن إدارة الموارد البشرية تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها .

7- -أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها تهدف فيما تهدف إلى وضع إستراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة أو الشركة ككل، سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات و أهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية، ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة أو الشركة:

1. **العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية**: إن تحقيق الكفاية الإنتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة أو الشركة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة... فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والعدد والآلات، والمعدات وتكنولوجيا التصنيع... وغيرها، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصر البشري داخل الشركة أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أداته وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بالمواصفات والكميات المحددة سلفا، وبأقل تكلفة ممكنة..

فتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة وبأقل تكلفة.. من مسؤوليات العنصر البشري، الذي تشتمله اهتمامات إدارة الموارد البشرية التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسؤولة عن تأهيل وتدريب العنصر البشري والمسؤولة أيضا عن تحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها وهذه المنظمة تصبح من خلال هذا العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغايرة.

2. **العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي**: إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، حقا تساعد على بقاء واستمرار المنظمة أو الشركة، ولكنها لا

[1]- موقع إدارة الموارد البشرية العرب hhtp://www.hrm-group.com/article77.html 12/02/2019. 14 :06

تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذا لا بد بجانب الكفاية الإنتاجية من تحقق الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة او الشركة لا بد و أن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء والمستهلكين لها، أي أن هذه السلعة أو تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلا عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها، ولتعي المنظمة أو الشركة أن الحكم على توافر الجودة العالية في المنتج او الخدمة التي تقدمها للمستهلكين أن يكون معتبرا إذا كان من قبلها وفقط، وإنما- وهو الأهم – أن يكون الحكم بجودة السلعة او الخدمة صادرا عن المستهلكين أو العملاء.

إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشرين من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه- بجانب قدراته الذاتية- من تحقيق معدلات الجودة المأمولة فضلا عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في انتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه أو الخدمة ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذا أنها تلبي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ الشركة أو المنظمة على عملاتها، وهذا يؤدي بدوره إلى المحافظة على أرباحها، والمحافظة على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم الشركة أو المنظمة وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلا عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة او الشركة... بشكل مباشر وغير مباشر... فضلا عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي[1].

3. خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانه والغياب عنه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نشاطها.
4. تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وجعلهم سعداء في عملهم بالمنظمة وخلق الرغبة لديهم في العمل وبذل الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة أيضا.
5. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
6. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
7. إدارة وضبط عملية " التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.

وتحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها هاته، بقيامها بأداء وظائف تعتمد على معادلة مستوى الأداء هي: مستوى الأداء= المقدرة × الرغبة، أي أن الأداء الجيد يتحقق بتفاعل هذين المتغير معا لا بوجود واحد دون الآخر، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق المطلوب من الأداء لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال وظائفها المقسمة إلى ثلاث مجموعات:

[1]- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بع استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر- عمان- الأردن، 2005، ص 130.

1. وظائف زيادة المقدرة على أداء العمل هي : الاستقطاب، الاختيار والتعين، التدريب، برامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية.
2. وظائف زيادة الرغبة في أداء العمل هي: نظام الحوافز، التطوير التنظيمي، قياس وتقييم الأداء.
3. وظائف مساعدة لزيادة الرغبة والمقدرة على أداء العمل هي: تصميم وتحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، تقويم الوظائف وبحوث الأفراد.

إن تصنيف الوظائف ضمن مجموعات لا يعبر عن تأثير اوحد لوظائف على المقدرة أو الرغبة ولكن هناك بعض من هذه الوظائف له تأثير على الرغبة والمقدرة ولكن هذه التأثير لا يكون متساويا أو بدرجة واحدة [1].

هوامش ومراجع المحاضرة الاولى

1. نجم عبد الله وعباس حسين جواد: تطور إدارة البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010،ص 46.
2. رفعت شمس: إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق http://www.palvoice.com11:00.2019/02/12
3. العلاق بشير عباس: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغاري، ليبيا، 2004، ص 335.
4. عبد الحكيم أحمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 17.
5. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2000، ص 19
6. Martin , j , personnel management ,macdonald K evans LTD , london 1977.p1.
7. صلاح عبد الباقي: مرجع سابق ، نقلا عن: gluech f : personnel a diagnoshicapproach ,business publication , tnc dallas ,texas, 1975,p3.www.wikipédia.org 27/01/2008 ;14 :00.
8. صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 22.
9. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص،ص34.35.
10. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 16.
11. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.ص 33.34.
12. Bland et autres :gestion des ressources humaines, deboek université p3.
13. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 35.
14. صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 27.
15. أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 36.

[1]- موقع إدارة الموارد البشرية العرب .30: 14 05.01.2019 http:// www.hrm-group.com/article77.html

16. جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 28.
17. صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 30.
18. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص،ص 17،18.
19. المرجع نفسه، ص 16.
20. مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص،ص، 33.34.
21. موقع إدارة الموارد البشرية العرب http://www.hrm-group.com/article77.html 12/02/2019 14 :06

المحاضرة الثانية : المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية " المدخل الكلاسيكي "

ينطلق هذا المدخل من مجموعة من المبادئ و المسلمات من أهمها ما يلي:

- المؤسسة نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة.
- يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل مستوياته .
- التخصص في العمل وتقسيم العمل بقدر المستطاع إلى جزيئاته الصغيرة.
- يعد الأجر و المكافآت المادية الحافز الوحيد للأفراد.
- يجب تحديد المهام و الواجبات الموكلة للأفراد بدقة وصرامة
- يجب فرض المراقبة اللصيقة على الأفراد
- لا مكان للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة و التبادلات الوحيدة التي من الواجب الاهتمام بها هي:

التبادلات الرسمية بين أفراد التنظيم و المرتبطة أساسا بتحقيق أهداف المؤسسة.

1- نظرية الإدارة العلمية (التايلورية)

فريدريك ونسلو تايلور (1856-1915)، رائد النظرية الكلاسيكية، وهو صاحب كتاب مبادئ الإدارة، شرح فيه مبدأ التايلورية والذي تمكن من خلاله من تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الخفية آنذاك وبالتالي حتى يضفي الطابع العلمي على ما توصل إليه من نتائج، وتضمنت دراسته التطبيقية التي آجراها على العمال في مصنع الحديد والصلب الذي كان يعمل فيه كناظر- الوقت والحركة باعتبارهما عنصران أساسيان من أجل الوصول إلى الكفاية الإنتاجية وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية الموجودة في المصنع.

لقد لاحظ تايلور أثناء العمل تدني إنتاجية العامل، وكان متأكدا بأنه يمكن زيادة وتحسين هذه الإنتاجية، ودفع تحمسه الشديد للعلم إلى تطبيق المنهج العلمي، في محاولته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة والتعاون والحافزية، واستغرقت أبحاثه وتجاربه سنوات عديدة في مصانع الصلب والفحم التي عمل بها، بهدف تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف، مركزا على أساليب وطرق العمل وأدواته والوقت، حيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء عامل.[1]

لقد أدى التطور السريع الذي عرفته المنظمات بعد الثورة الصناعية، والذي اثر بصفة مباشرة في حجم وضخامة العمليات الإنتاجية، مما يجعل هذه المنضمات تعرف مشاكل وصعوبات تتعلق بالحصول على القوى العاملة لمؤهلة والقادرة على مواكبة هذا التطور مقارنة بالفترة التي سبقتها، " حيث كانت الصناعة تستعمل يد عاملة كبيرة وغير متخصصة وطرق العمل كانت قائمة على سوء استغلال اليد العاملة المتوفرة.

إن المنشآت الصناعية أخذت بالتوسع وأصبحت عملياتها أكثر تعقيدا، وكنتيجة لهذا التطور لم يكن جميع المدراء منشغلين بالعمليات الإنتاجية، حيث أن البعض منهم أصبح يخصص الجزء الأكبر من وقته في العمليات الإدارية (التخطيط، الجدولة، التوظيف) كما أن البعض الآخر من المدراء وقع تحت طائل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج،

[1] - حسين حريم، مبادئ الإدارة العامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 52.

ونتج عن ذلك تباعد معين بين العاملين على الخطط الإنتاجي المباشر وبين أولائك القائمين بالأعمال الإدارية الأساسية وتطلبت العمليات الإنتاجية أفرادا أكثر تخصصا في جانبين: الأول إدارة الأفراد والثاني العملية الإنتاجية، وفي خضم هذه المعانات تقدم تايلور بأعماله في الإدارة التي تهدف وتركز على الفرد العامل.

وبالرغم من أن تايلور (وغيره من أتباع الإدارة العلمية) قد ركز على مدراء الخط الأول وعلى ورشة العمل فقط، لكن الغدارة العلمية قدمت فلسفة جديدة في عمل وتفكير المدير، حيث يتوجب على المدير ان يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل الامثل، ومن واجب المدير اختيار العاملين وتحفيزهم متبعا الأسلوب العلمي لضمان إتباعهم الطريقة المثلى في أداء أعمالهم، وأن يسند المدير للعامل عملا محددا وان يوفر له الآلات والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.[1]

ومن جانب آخر حلل تايلور انسيابية الأعمال وطرق الإشراف على العمال، وحالة الإجهاد والتعب، من خلال دراسات الوقت والحركة، وقد تضمنت هذه الدراسات تحديد معالم وقياس حركة العامل الظاهرية عند قيامه بالمهام ثم حلل النتائج، وقام باستبعاد الحركات المؤثرة سلبا على كمية الإنتاج، ومن أهداف هذه الدراسات جعل العمل روتينيا وكفء، وبهذه الدراسات تمكن من تخفيض الوقت وتقليل الكلفة والجهد المطلوب لإنتاج منتوج معين وتوصل تايلور إلى أن هناك طريقة واحدة هي الأفضل لأداء العمل، وقد وضع تايلور معايير كمية للأهداف الإنتاجية، عدد الوحدات المنتجة في كل وجبة عمل (فترة عمل، وردية) وتمكين المدير من مواجهة المواقف والاقتناع بان العامل قد قدم ناتج عمل يومي مناسب.[2]

وهنا يمكن القول أن تايلور و الإدارة العلمية تعمل على دراسة الوقت وتنميط العمليات والتخصص المعياري، أي إحلال النوع الوظيفي للإدارة.

ويمكن أن نلخص التايلورية في المبادئ التالية: [3]

- تقسيم العمل وتحديده كميا إذا أمكن، وهكذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الاداء.
- ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني.
- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق تتطلبه خطط تخطيط العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط خارج الإطار المحدد لهم، وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.
- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما.

[1] - حسين حريم، مرجع سابق، ص 53

[2] - شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال –منظور كلي-، حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 59.

[3] - الفضيل رتيمي،عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، قيم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جامعة الجزائر3، جوان 2013، ص 151.

والمساهمة الأساسية التي جاء بها تايلور مناداته بتطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية أي أن هناك مشاكل علها أن تحل ولكن المساهمة جزئية لأن تشدده على الكفاية الإنتاجية على مستوى المصنع والتوفير عن طريق دراسة الوقت هاذين العنصرين حولا انتباهه كليا فيما يخص الإدارة إلى إدارة الإنتاج فقط .

حظيت النظرية التايلورية بإعجاب كبير في أول القرن العشرين ونالت إعجاب أصحاب رأس المال والصناعيين وهم يعتبرون أن بها أصبحت الصناعة متطورة، وساهمت في ظهور الهندسة البشرية وتعمل على تكييف مناصب العمل على حساب العامل، رغم ذلك تعتبر أولى الدراسات العلمية التي ساهمت في وضع سياسة الاختيار والتوظيف وذلك بإتباع الوسائل العلمية في اختيار العمال.

2- **النظرية البيروقراطية لماكس فيبر :** تعد البيروقراطية من المفاهيم الجوهرية في الفكر التنظيمي الحديث وقد اشتقت الكلمة من الاصل اللاتيني المكون من مقطعين **bureau** :اي "المكتب" و **craties** اي "السلطة" لتعبّر عن معنى "سلطة المكتب". هذا المعنى يعكس جوهر التنظيم البيروقراطي الذي يقوم على السلطة القانونية – العقلانية حيث يستمد الفرد سلطته من موقعه ووظيفته في البناء التنظيمي لا من شخصيته او قدرته على الاقناع او القيادة الكاريزماتية.

يعتبر ماكس فيبر (Max Weber) المؤسس الحقيقي لهذا الاتجاه في النظرية التنظيمية اذ قدم نموذجا مثاليا للبيروقراطية (Ideal Type Bureaucracy) وصفه بأنه "الظهور النقي للتنظيم الاداري الحديث". رأى فيبر ان البيروقراطية تمثل الشكل الاكثر عقلانية وفعالية في ادارة الشؤون الادارية اذ تقوم على اساس التدرج الهرمي وتقسيم العمل والعلاقات غير الشخصية والاعتماد على القواعد الرسمية المكتوبة مما يجعلها اداة لتحقيق الكفاءة والدقة والاستقرار داخل المنظمات.

في هذا النموذج المثالي يتخذ التنظيم البيروقراطي بنية هرمية وتسلسلية تبدأ من القمة الادارية وصولا الى القاعدة حيث يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بطريقة واضحة ومحددة بما يسمح بوجود شبكة منسجمة من العلاقات الوظيفية. ويتميز هذا البناء بالعقلانية اي ان جميع القرارات تتخذ على اساس المنطق الموضوعي والقوانين وباللاشخصية اي ان العلاقات بين الافراد تدار وفق القواعد والانظمة وليس وفق الاهواء او العلاقات الشخصية. ويعتبر ماكس فيبر أول من ساهم في بناء إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم علها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي، باعتباره المجال الذي يطبق فيه القوانين والوسيلة التي تحقق الأهداف، ففي التنظيم بمكن للفرد أن يرتقي إلى وظائف أعلى ويتحمل مسؤوليات أكبير ويتحصل على اجور مما يحفزه إلى تحسين أداءه. [1]

ويمكن تلخيص مبادئ نظرية البيروقراطية في النقاط التالية:[2]

1. تخصص الوظائف: لكل موظف مجال محدد من المهام مما يسمح بالتعمق والخبرة.
2. التسلسل الهرمي: وجود طبقات تنظيمية متدرجة تحدد بوضوح من يوجه ومن يخضع للتوجيه.

[1] - طاهر محمد كلائدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 95.

[2] - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2000، ص ص 33-34.

3. القواعد والاجراءات الرسمية: توحيد أساليب العمل من خلال أنظمة مكتوبة تحدد الحقوق والواجبات وتضبط سلوك العاملين في مختلف المواقف.
4. الموضوعية في العلاقات: تجنب التحيز والعلاقات الشخصية لصالح الموضوعية والمهنية. ونظام الاختيار والترقية: يتم على أساس الجدارة الفنية والمؤهلات والخبرة من وجهة نظر فيبر تتيح هذه الخصائص للتنظيم البيروقراطي تحقيق الدقة السرعة الوضوح والاستمرارية وهي عوامل تجعل منه اكثر الأشكال كفاءة في إدارة المؤسسات الحديثة. فالتنظيم البيروقراطي يقلل من الاحتكاك الداخلي ويضمن تطبيق القوانين ويوفر آليات واضحة للمساءلة ويمنح الافراد شعورا بالاستقرار الوظيفي والفرص المتكافئة للتطور المهني. كما شدد فيبر على ان البيروقراطية الحديثة تعتمد على الخبرة والمعرفة التقنية فالتوظيف والترقية في هذا النموذج لا يقومان على اساس المحسوبية او القرابة بل على اساس المعايير الموضوعية المتمثلة في الشهادات الخبرات والاختبارات المهنية. وقد اكد فيبر ان عملية التوظيف يجب ان تكون خاضعة لمبدأ العقلانية القانونية بحيث يتم اختيار الافراد بناء على الكفاءة المؤكدة بالادلة العلمية مثل الدبلومات او نتائج الامتحانات التخصصية. حيث يعتمد على مقاييس ومعايير علمية في تعيين الأفراد وعلى مؤهلات المتقدمين، وعلى ضوء المعايير الخاصة بكل عمل والتي يضعها الرسميون في التنظيم البيروقراطي. [1] غير ان فيبر لم يغفل اهمية عامل الاقدمية في التدرج المهني اذ اعتبره عنصرا من عناصر الاستقرار التنظيمي وضمان الاستمرارية لكنه رأى ان هذا التدرج يجب ان يكون مضبوطا بقواعد مكتوبة وواضحة تضمن العدالة في الترقي. ومن هذا المنظور يتحول التوظيف والترقية الى عمليات روتينية مؤسسية تخضع للمنطق البيروقراطي الذي يربط الاداء الفردي بعقلانية النظام ككل.

لقد اولى فيبر اهتماما خاصا بالمورد البشري باعتباره العنصر المحوري الذي تتجسد فيه قيم العقلانية والموضوعية داخل التنظيم. فالكفاءة البشرية في نظره ليست مجرد امتلاك للمهارة بل هي التزام بالقواعد التنظيمية واحترام للتدرج السلطوي لان استقرار القواعد واللوائح هو الضمان الاساسي لاستمرارية المؤسسة وفعالية ادائها. ومع ذلك نبّه فيبر الى ان الاعتماد المفرط على الشهادات والامتحانات قد يؤدي الى اعادة انتاج التفاوت الاجتماعي لان من يمتلكون الموارد المالية يستطيعون البقاء في التعليم لفترات اطول مما يمنحهم فرصا اوفر للولوج الى المناصب العليا. ورأى ان هذا الخلل لا ينفي مبدأ تكافؤ الفرص من حيث الشكل لكنه يحد من فاعليته من حيث الجوهر اذ يظهر الجانب الاجتماعي – الاقتصادي الكامن خلف المظاهر القانونية للعقلانية البيروقراطية.

اجمالا يمكن القول ان نظرية فيبر في البيروقراطية قد ارست الاسس الفكرية الاولى لما يعرف اليوم بالنظرية التنظيمية الكلاسيكية حيث اعتبرت ان التنظيم هو اداة عقلانية لتحقيق اهداف محددة في اطار من القواعد والتراتبية الرسمية. كما ان مقاربته فتحت المجال امام تطوير دراسات لاحقة في علم الاجتماع التنظيمي مثل نقد البيروقراطية عند روبرت ميرتون و الفين غولدنر الذين ابرزوا الجوانب السلبية للبيروقراطية حين تتحول من وسيلة لتحقيق الكفاءة الى غاية في ذاتها.

وفي اطار المقارنة بين التصور البيروقراطي الكلاسيكي والنماذج الادارية المعاصرة في ادارة الموارد البشرية يمكن القول ان نظرية فيبر مثلت مرحلة تأسيسية ضرورية لفهم منطق التنظيم الحديث لكنها لم تعد كافية لوحدها في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة. فبينما ركزت البيروقراطية على الانضباط التدرج والموضوعية باعتبارها شروطا للفعالية تميل المقاربات الحديثة الى التركيز على المرونة المشاركة والابتكار بوصفها شروطا اساسية للقدرة بينما سعت

[1] - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 1994، ص 588.

البيروقراطية الى ضمان الاستقرار والاستمرارية التنظيمية اصبحت المؤسسات المعاصرة تركز على القدرة على التكيف مع التغيير السريع وعلى بناء ثقافة تنظيمية ديناميكية. وهذا التحول يعكس انتقال الفكر الاداري من منطق "الرقابة والانضباط" الى منطق "الثقة والتطوير الذاتي" دون ان يلغي ما قدمه فيبر من اسس عقلانية ضرورية لتنظيم العمل وضبطه. من هذا المنظور يمكن اعتبار البيروقراطية فيبرية ارثا نظريا لا غنى عنه لانها ارست المبادئ الاولى لما اصبح يعرف لاحقا بادارة الموارد البشرية بوصفها نظاما يقوم على التخصص الكفاءة والاستحقاق. غير ان تطور الفكر التنظيمي قاد الى اعادة تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة بحيث لم يعد العامل مجرد منفذ للقواعد بل اصبح فاعلا استراتيجيا يشارك في صنع القرار وفي تحقيق الابتكار التنظيمي.

هوامش ومراجع المحاضرة الثانية :

1. حسين حريم، مبادئ الإدارة العامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 52.
2. حسين حريم، مرجع سابق، ص 53
3. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال –منظور كلي-، حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 59.
4. الفضيل رتيمي،عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، قيم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جامعة الجزائر3، جوان 2013، ص 151.
5. طاهر محمد كلائدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 95.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ومدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2000، ص ص 34-33.
7. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 1994، ص 588.

المحاضرة الثالثة : المدخل السلوكي في دراسة الموارد البشرية

1- نظريات العلاقات الإنسانية

يعتبر العالم الأسترالي **إلتون مايو** (Elton Mayo) من أبرز الرواد في تطوير النظرية المعروفة باسم منهج العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال الدراسات التجريبية التي أجراها في مصانع شركة وسترن إلكتريك بمدينة شيكاغو الأمريكية. وقد ساهمت هذه الدراسات في الكشف عن الأثر الحيوي للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على مستوى الإنتاجية لدى العمال، وهو ما شكّل تحولًا نوعيًا عن مقاربات النظريات الكلاسيكية التي كانت تركز بشكل رئيسي على الجوانب الميكانيكية والفسيولوجية للعمال، مثل توزيع الوقت والجهد والتنظيم الفني للعمل. أما منهج العلاقات الإنسانية، فينظر إلى المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح يتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة، حيث يتأثر ويتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، مع التركيز على الأبعاد السلوكية والجماعية للعاملين.

ويعالج هذا المنهج مفهوم الفرد ليس فقط كعضو في تنظيم عقلاني رشيد، بل باعتباره عنصرًا ينتمي إلى جماعة اجتماعية تظهر تلقائيًا ضمن موقف العمل، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، وتتمتع بعلاقات محددة مع جماعات أخرى خارج نطاق العمل، مثل الأسرة والمجتمع المحلي. وقد أكدت هذه الرؤية على أن الأداء الوظيفي لا يمكن تفسيره فقط من خلال القوانين التنظيمية أو المكافآت الاقتصادية، بل يتأثر بشكل كبير بالعلاقات الإنسانية، بالروح الجماعية، وبالرضا النفسي والاجتماعي للعمال، ما يجعل العوامل الإنسانية من محددات الكفاءة الإنتاجية بقدر ما تحدده العوامل الفنية.

بدأ تطبيق منهج العلاقات الإنسانية من خلال فريق الباحثين بجامعة هارفارد، الذين أجروا سلسلة دراسات أولية في مصنع هاورتون، بهدف دراسة العلاقة بين كثافة الإضاءة وإنتاجية العمل. اعتمد الباحثون في هذه الدراسات على الطريقة التجريبية، عبر تقسيم العمال إلى مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة، لمقارنة تأثير التغيرات في البيئة المادية على الأداء. وأظهرت النتائج الأولية أن التباين في مستوى الإضاءة لم يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية العمال، رغم الملاحظات التي أظهرت زيادة في الأداء، مما استدعى التساؤل حول وجود عوامل غير مادية مؤثرة على العمل، وهي العوامل الاجتماعية والنفسية ضمن بيئة المصنع.

نتج عن ذلك سلسلة من الدراسات المتتابعة التي ركزت على تأثير العوامل المادية والسلوكية والاجتماعية، مثل طول فترة العمل، فترات الراحة، العلاقات بين الزملاء، ومستوى التواصل مع الإدارة، على الإنتاجية. وأسفرت هذه الدراسات عن استنتاج مهم، مفاده أن الإنتاجية ترتبط بشكل وثيق بالبيئة الإنسانية والاجتماعية للعمل، وأن تحسين العلاقات الداخلية بين العمال، وتعزيز التواصل والمشاركة، يؤدي إلى زيادة الدافعية وتحقيق الأداء الأمثل، وهو ما شكل الأساس العلمي لمنهج العلاقات الإنسانية وأسس لاحقًا لممارسات الإدارة الحديثة التي تراعي البعد النفسي والاجتماعي للموظف.وقد تبين للباحثين من واقع هذه التجارب أن إنتاج العاملين قد ازداد رغم تنوع الظروف المادية التي يعملون فيها. لذلك توصل الباحثون إلى أن زيادة الإنتاج لا يرجع إلى الظروف المادية المحيطة بالوظيفة ولكنها ترجع إلى التغيير في المواقف الاجتماعية للعاملين ودرجة رضاهم ودافعيتهم للعمل[1] فضلا عن اختلاف نظام الإشراف، وقد أدت الدراسات السابقة للقيام بأبحاث أخرى أظهرت أهمية العوامل الاجتماعية كجزء من المناخ الكلي المحيط بالعمل في المصنع ونتيجة

[1]- محمد علي شهيب، السلوك الإنسانية في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر: إنجلترا ط 2 ص ص176-177. منشورة.

لدراسة سلوك مجموعة صغيرة من العاملات بلغت14 عاملة لمدة ستة أشهر تبين للباحثين أن هناك مجموعة غير رسمية من العاملات حددت لنفسها مستوى معين من الإنتاج يختلف عما حددته الإدارة، وقد أتضح ذلك من خلال قوة التنظيم الاجتماعي في التأثير على الأفراد، عموما فإن هذه الدراسة قد أظهرت أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها أهمية قصوى في تحديد مستوى إنتاج العاملين ودرجة رضاهم عن العمل... [1]

وخلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية أنها تعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، وأنه العنصر المهم في الإنتاجية، كما أنها تهتم بالروح المعنوية للعاملين وأثرها على، إنتاجيته. [2] وتقوم على رؤية المؤسسة كنظام اجتماعي أكثر من كونها نظامًا اقتصاديًا بحتًا، إذ تعتبر أن العامل هو محور العملية الإنتاجية وأن فهم أبعاد سلوكه الاجتماعي أمر جوهري لتحقيق الكفاءة التنظيمية. وقد أكدت هذه النظرية، التي أسسها إلتون مايو وزملاؤه في جامعة هارفارد، أن الاحتياجات الاجتماعية للعمال لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وأن التفاعل الاجتماعي ضمن بيئة العمل يؤثر بشكل مباشر على الدافعية والإنتاجية.

أسس قيام نظرية العلاقات الانسانية :

1. **المنظمة كنظام اجتماعي:**

ترى النظرية أن المنظمة ليست مجرد جهاز اقتصادي، بل هي نسق اجتماعي يتكون من علاقات بين الأفراد والجماعات. وبالتالي يصبح تلبية الحاجات الاجتماعية للموظفين هدفًا أساسيًا لتحقيق الأداء الفعال، فالعلاقات بين الأفراد وقيم الجماعة تشكل أساس السلوك التنظيمي.

2. **الأهمية الكبرى للجماعات غير الرسمية:**

أعطت النظرية أولوية للجماعات غير الرسمية التي تتشكل تلقائيًا داخل المؤسسة، حيث تقوم هذه الجماعات بوظائف اجتماعية تدعم الروابط بين الأفراد وتعزز التواصل. وقد أظهرت الدراسات أن تشجيع هذه الجماعات على الظهور والتفاعل يساهم في تقليل الاحتكاك التنظيمي وزيادة الانسجام الداخلي.

3. **دور الإشراف الفعال:**

أكدت النظرية على أهمية إعداد واختيار المشرفين بعناية، وتدريبهم بشكل يضمن تكامل التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي. فالإشراف الجيد لا يقتصر على توجيه العمل فحسب، بل يشمل فهم ديناميات العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وهو ما يسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

4. **الاعتراف بالفرد الاجتماعي:**

تنطلق النظرية من مفهوم أن الفرد ليس مجرد "رجل اقتصادي" يسعى لتحقيق أقصى منفعة مادية، بل هو "رجل اجتماعي" يسعى لإشباع حاجاته الاجتماعية، مثل الانتماء والقبول والاحترام داخل جماعته. وبالتالي يجب تصميم بيئة العمل بما يعكس هذا البعد الاجتماعي ويعزز الروابط الجماعية.

[1] المرجع نفسه ، ص ، 177 .

[2] - محمد علي شهيب ،مرجع سابق ، ص- ص 176- 178

النتائج المستخلصة من الدراسات التطبيقية:

- الأفراد هم مخلوقات اجتماعية بطبيعتهم وليسوا مجرد عوامل إنتاج اقتصادية، ويجب أن يُعاملوا على هذا الأساس، حيث يشكل العاملون أهم عناصر الإنتاج.
- الجماعة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا، إذ يصبح الاعتماد على العمل الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرار أكثر فعالية من الاعتماد على الأفراد بشكل منفرد.
- وجود قائد ديمقراطي قادر على المشاركة ويخلق بيئة عمل مريحة يعزز التعاون ويحفز الأفراد، وهو عنصر أساسي لتحقيق الأداء الفعال.
- استخدام السلطة الصارمة والعلاقات الرسمية الآلية لا يتناسب مع الطبيعة البشرية التي تميل إلى الحرية والمرونة، لذلك يجب اعتماد أساليب إدارة تحترم الجوانب الإنسانية للعاملين.
- التوافق الاجتماعي والانسجام بين العاملين يمثل عاملاً معنويًا مؤثرًا في رفع مستوى الإنتاجية، إذ يرتبط الأداء الإيجابي بالعلاقات المتينة داخل الفريق.
- لا يتم تحفيز الأفراد بواسطة الحوافز المادية فقط، بل تتطلب إدارة الموارد البشرية الحديثة الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، مثل الاعتراف بالجهود وتقدير الإنجازات، لضمان دافعية مستمرة.
- هناك علاقة طردية بين الرضا النفسي والمعنوي والإنتاجية، حيث أن توفير معاملة إنسانية تحترم مشاعر العاملين وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في العمل يعزز الأداء الفردي والجماعي.

اعتمدت نظرية العلاقات الإنسانية على توسيع نطاق فهم التنظيم من مجرد آلة إنتاجية إلى كيان اجتماعي متفاعل، وهو ما ساهم لاحقًا في تطوير مفاهيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مثل:

- إدارة الكفاءات الشاملة.(*competency-based management*)
- تعزيز ثقافة المشاركة واتخاذ القرار الجماعي.
- تصميم نظم المكافآت التي توازن بين الحوافز المادية والمعنوية.
- الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل كأساس لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

على الرغم من تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية على الجوانب الاجتماعية والسلوكية للعاملين، إلا أنها اعتمدت في دراستها للتنظيم على تصور يشبه إلى حد ما النموذج الكلاسيكي في كونه تنظيمًا مغلقا، إذ لم تأخذ في الاعتبار التأثيرات الخارجية للبيئة المحيطة على التنظيم الاجتماعي. فقد ركزت هذه المدرسة اهتمامها الأساسي على العامل البشري وسلوكه داخل المؤسسة، متجاهلة عناصر أخرى أساسية مثل التكنولوجيا والموارد المادية والبنية التحتية، وهو ما جعلها ترى أن رضا العاملين وسعادتهم النفسية والاجتماعية يمثلان الدافع الأساسي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. وانطلاقًا من هذا التصور، أولت النظرية أهمية كبيرة للتنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة، معتبرة أنها المحرك الأساسي للتفاعل الاجتماعي الفعّال، وأن الفعالية والإنتاجية والاستقرار الوظيفي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العلاقات الجماعية غير الرسمية التي تنشأ تلقائيًا بين الأفراد. وقد رأت النظرية أن هذه الجماعات تخلق بيئة داعمة للتعاون والتفاهم، وتسمح للعمال بالتواصل والمشاركة في القرارات، بما يعزز الانتماء والرضا الوظيفي ويقلل من الاحتكاك التنظيمي.

من جهة أخرى، لم تشغل سياسة التوظيف مكانًا واسعًا في مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ لم يكن تركيزها على كيفية التحاق الفرد بالعمل أو المؤهلات الأكاديمية التقليدية، بل على السمات النفسية والاجتماعية للعامل وقدرته على

التأقلم والاندماج داخل بيئة العمل. وقد اعتبرت النظرية أن سلوك الفرد داخل التنظيم هو المحدد الأساسي للأداء والإنتاجية، لذا ركزت على طرق الإدارة والتفاعل معه بعد التحاقه بالعمل، وليس على اختيار أو تأهيل المرشحين مسبقًا.

وفي هذا السياق، أبرزت النظرية أن الأسلوب الديمقراطي في الإدارة هو الأنسب للتعامل مع العمال، لأنه يوفر بيئة تتيح لهم المشاركة والتعبير عن آرائهم، ويعزز شعورهم بالقيمة والانتماء إلى مجموعة العمل. هذا الأسلوب يساهم في استقرار العاملين النفسي والاجتماعي، ويحفزهم على الالتزام بالمهام وتحقيق الأهداف الجماعية، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية بطريقة طبيعية ومستدامة. وبذلك، يمكن القول إن مدرسة العلاقات الإنسانية قد أسهمت في إعادة تعريف مفهوم التنظيم والإدارة من التركيز على الجوانب التقنية والاقتصادية إلى التركيز على الإنسان كعنصر مركزي، مع التأكيد على أهمية التفاعلات الاجتماعية والعلاقات الجماعية كعنصر حيوي لتحقيق الكفاءة والاستقرار والإنتاجية.

2- نظرية سلم الحاجات لابراهم ماسلو

تُعتبر نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو (1908–1970م) واحدة من أوائل النظريات التي حاولت تفسير سلوك الإنسان في بيئة العمل من منظور نفسي واجتماعي. تفترض النظرية أن الإنسان لا يسعى فقط لتحقيق مصالحه المادية، بل تتحكم في سلوكه مجموعة من الحاجات المتدرجة وفق هرم تصاعدي، يبدأ بالحاجات الأساسية وينتهي بحاجات تحقيق الذات، بحيث لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى قبل إشباع المستويات الأدنى. ويقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات رئيسية: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، حاجات الانتماء والتفاعل الاجتماعي، حاجات التقدير والاعتراف، وأخيرًا حاجات تحقيق الذات. وتكمن قوة هذه النظرية في التركيز على فكرة أن الحاجة غير المشبعة هي المحرك الفعلي لسلوك الإنسان، في حين تفقد الحاجة التي تمت تلبيتها تأثيرها التحفيزي. بناءً على ذلك، فإن سلوك الفرد في العمل يتحدد بمحاولاته المستمرة لإشباع هذه الحاجات، حيث تظهر بعد كل حاجة ملباة حاجة جديدة تدفعه نحو مزيد من الجهد والإنتاجية. ويشير ماسلو إلى أن إهمال أي مستوى من الحاجات يؤدي إلى انخفاض الدافعية وكفاءة الأداء، في حين أن تلبية هذه الحاجات تؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بالقيمة والرضا الوظيفي، ما يفتح المجال أمام تحفيزه نحو مستويات أعلى من الإنجاز.

كما ترى النظرية أن إدارة المؤسسة تلعب دورًا جوهريًا في تحفيز الأفراد من خلال التعرف على حاجاتهم وتوفير بيئة عمل تدعم إشباعها. فالاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية للموظفين لا يضمن فقط الاستقرار النفسي لهم، بل ينعكس مباشرة على الإنتاجية والكفاءة المؤسسية، ويشكل أساسًا لتطوير سياسات فعالة في إدارة الموارد البشرية توازن بين الحوافز المادية والمعنوية، وتربط الأداء الفردي بالرضا الاجتماعي والنفسي للعاملين.

بذلك، لا تقدم نظرية ماسلو إطارًا لفهم الحافز البشري فحسب، بل توفر أيضًا قاعدة لتحليل ديناميات العمل في المؤسسات الحديثة، من حيث العلاقة بين الاحتياجات الشخصية للموظفين وأهداف المؤسسة، مما يجعلها أداة أساسية لكل من يسعى لفهم العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة على الإنتاجية.

قام عالم النفس أبراهام ماسلو بتحديد الحاجات الإنسانية وتصنيفها في **هرم تدرجي** يُعرف باسم *هرم ماسلو للحاجات الإنسانية*. ويعكس هذا الهرم تطور الحاجات من الأكثر أساسية للبقاء إلى أرقى أشكال الإشباع النفسي وتحقيق الذات،

مع افتراض أن تلبية الحاجات الأدنى تمهّد الطريق لإشباع الحاجات الأعلى. في سياق بيئة العمل، يمكن ربط كل مستوى من الهرم بأساليب إدارة تهدف إلى تحفيز الأداء ورفع الإنتاجية.

1. الحاجات الفسيولوجية *(Physiological Needs)* :تشكل الحاجات الفسيولوجية قاعدة الهرم وأساسه، فهي ترتبط بالبقاء والحفاظ على حياة الفرد. تشمل هذه الحاجات: الغذاء، الماء، النوم، التنفس، الجنس، والراحة الجسدية. في بيئة العمل، يتم تلبية هذه الحاجات من خلال توفير أجر ملائم يضمن الاستقرار المادي للعامل، وتهيئة ظروف عمل صحية ومريحة، وتحديد فترات راحة منتظمة تساهم في الحفاظ على النشاط الجسدي والعقلي. إن إشباع هذه الحاجات يشكل شرطًا أساسيًا لتهيئة الموظف ليكون قادرًا على الانخراط في مستويات أعلى من الأداء والتحفيز.

2. **حاجات الأمان والسلامة *(Safety and Security Needs)*** :تأتي هذه الحاجات في المرتبة الثانية، وتشمل الرغبة في الحماية والاستقرار على الصعيدين الجسدي والنفسي، بالإضافة إلى الحاجة إلى ضمان المستقبل الاقتصادي والمهني. يمكن للإدارة تلبية هذه الحاجات عبر:

- توفير بيئة عمل آمنة وصحية.
- تنظيم هيكل وظيفي واضح يحدد المهام والمسؤوليات.
- ضمان الاستقرار في التوظيف والأجور.
- توفير برامج تأمين وحماية للعاملين.

يسهم إشباع هذه الحاجات في تقليل القلق والتوتر لدى الموظفين، ما يعزز التركيز والالتزام في العمل.

3. **الحاجات الاجتماعية أو حاجات الانتماء *(Social or Affiliation Needs)*** : تمثل هذه الحاجات الرغبة في الانتماء والعلاقات الاجتماعية الإيجابية، بما يشمل الصداقة، الدعم الاجتماعي، التعاون، والعمل ضمن فريق. في بيئة العمل، يمكن تعزيز هذه الحاجات من خلال:

- تشجيع روح الفريق والتعاون بين الموظفين.
- تنظيم أنشطة جماعية وتفاعلات اجتماعية.
- بناء ثقافة مؤسسية تحفز الانتماء والاحترام المتبادل.

تلبية هذه الحاجات تؤدي إلى شعور الموظف بالقبول والارتباط بالمنظمة، ما يعزز الالتزام والولاء الوظيفي.

4. **حاجات التقدير والاحترام *(Esteem Needs)*** :تشمل هذه الحاجات الرغبة في الاعتراف بالإنجازات والمكانة، سواء على الصعيد الشخصي أو الاجتماعي. وتشمل: الثقة بالنفس، الشعور بالكفاءة، الاحترام المتبادل، والمكانة داخل المجموعة أو المؤسسة.
يمكن تلبيتها في بيئة العمل عبر:

- منح المكافآت والتقدير الرسمي للإنجازات.
- منح الترقيات والمسؤوليات التي تعكس الثقة بقدرات الموظف.
- توفير تغذية راجعة إيجابية تشجع على التطور الشخصي والمهني.

تساهم هذه الإجراءات في رفع الدافعية الداخلية وتعزيز الشعور بالرضا والإنجاز.

5. **حاجة تحقيق الذات *(Self-Actualization Need)*** : تشكل هذه الحاجة قمة هرم ماسلو، وتمثل السعي نحو تحقيق أقصى إمكانات الفرد وتنمية قدراته الإبداعية والمهنية. يرغب الفرد في أداء أعمال تتسم بالتحدي والابتكار، وتتيح له الاستقلالية والتطوير الذاتي.
في سياق العمل، يتم إشباع هذه الحاجة عبر:

- تقديم مهام تتسم بالتحدي والابتكار.
- توفير فرص التعلم والتطوير المهني المستمر.
- خلق مناخ عمل يشجع الإبداع والمبادرة واستقلالية القرار.

تظهر نظرية ماسلو أن دافعية الفرد في بيئة العمل تتأثر بشكل مباشر بدرجة إشباعه لهذه الحاجات تدريجيًا، حيث لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى من التحفيز إلا بعد تحقيق مستوى كافٍ من الإشباع للمستوى الأدنى. وبذلك توفر النظرية إطارًا علميًا لفهم العلاقة بين الحاجات النفسية للموظفين وأدائهم الوظيفي، وتوجيه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين الاحتياجات الشخصية للفرد وأهداف المؤسسة. وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لنظرية الحاجات الإنسانية لما قدمته من إطار لفهم دافعية الإنسان في بيئة العمل، فقد تعرضت هذه النظرية لعدد من الانتقادات من قبل باحثين ومتخصصين في علم النفس التنظيمي والعمل، استنادًا إلى نتائج دراسات ميدانية وتجارب عملية. ويمكن تلخيص أبرز هذه الملاحظات على النحو التالي:

- ***إشباع الحاجات المتزامن***

تفترض نظرية ماسلو أن الأفراد يسعون لإشباع حاجاتهم بشكل تسلسلي من الأدنى إلى الأعلى، أي الانتقال تدريجيًا من الحاجات الفسيولوجية إلى الحاجة إلى تحقيق الذات. غير أن الملاحظ في الواقع العملي أن الإنسان قد يسعى إلى تلبية أكثر من حاجة في الوقت نفسه. على سبيل المثال، يمكن للموظف أن يكون مهتمًا بتحقيق الذات من خلال مشاريع مبتكرة، وفي الوقت نفسه يسعى لتلبية حاجاته الاجتماعية والانتماء إلى الفريق. هذا الأمر يظهر أن التحفيز الإنساني ليس دائمًا خطيًا أو متدرجًا بالشكل الذي افترضته النظرية.

- ***اختلاف ترتيب الحاجات بين الأفراد والثقافات***

أظهرت الدراسات أن الترتيب الهرمي للحاجات ليس ثابتًا بين جميع الأشخاص أو عبر مختلف الثقافات. بعض الأفراد، مثل المبدعين والمفكرين، قد يبدأون مباشرة في السعي نحو تحقيق الذات، متجاوزين الحاجات الأدنى مثل الأمان أو الانتماء. في المقابل، قد يركز آخرون على الحاجات الاجتماعية أو الأمنية قبل التفكير في الذاتية، وذلك تبعًا للبيئة الثقافية والاجتماعية والقيم السائدة. هذا الاختلاف يعكس مرونة الحافز الإنساني واختلاف أولويات الدافعية من فرد إلى آخر، مما يقلل من القدرة التفسيرية للنموذج الواحد على المستوى العالمي.

- ***تباين أولويات الأفراد***

لا يحدد النموذج بدقة كيفية ترتيب أهمية الحاجات بالنسبة لكل فرد، إذ أن الأولويات قد تختلف بحسب الشخصية، الخبرات السابقة، الوضع الاقتصادي والاجتماعي، أو حتى المرحلة العمرية. بعض الأفراد قد يركزون على حاجات التقدير قبل الحاجات الاجتماعية، بينما يضع آخرون الحاجات الفسيولوجية والاقتصادية في مقدمة اهتماماتهم. هذا التباين يجعل النظرية أقل قدرة على التنبؤ الدقيق بسلوك الأفراد في جميع الحالات.

- ***اختلاف مستوى الإشباع المطلوب***

تشير الملاحظات إلى أن الأفراد يختلفون في درجة الإشباع التي يحتاجون إليها قبل الانتقال إلى الحاجة الأعلى في الهرم. بعض الأشخاص قد يسعون لتحقيق المزيد من الإشباع لحاجة معينة رغم تلبيتها جزئيًا، بينما تفترض نظرية ماسلو أن الإشباع يؤدي تلقائيًا إلى الانتقال إلى المستوى الأعلى. هذا يشير إلى أن مفهوم الإشباع في النظرية مفهوم نسبي وغير محدد الكمية والنوعية، مما يقلل من الدقة التفسيرية عند التطبيق العملي.

- ***غياب تحديد دقيق لمستوى الإشباع***

تركز النظرية على مفهوم "الإشباع" دون تقديم معايير كمية أو نوعية واضحة تحدد متى يمكن للفرد الانتقال إلى الحاجة الأعلى. هذا الغياب يجعل من الصعب على الباحثين أو المديرين وضع سياسات تحفيزية دقيقة أو قياس فعالية الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

- ***إغفال البعد الديني والروحي***

انتقد عدد من الباحثين النظرية لعدم **أخذها بالاعتبار البعد الديني أو الروحي** في تكوين الحافز الإنساني. ورغم أن هذا البعد يمثل حاجة أساسية للعديد من الأفراد، سواء من حيث الانتماء الروحي أو الإشباع الأخلاقي، فإن هرم ماسلو التقليدي لم يدمج هذا العنصر ضمن تصنيفه للحاجات، مما يقلل من شمولية النموذج في تفسير الدافعية الإنسانية بشكل كامل.

هوامش ومراجع المحاضرة الثالثة

1. محمد علي شهيب، السلوك الإنسانية في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر: إنجلترا ط 2 ص ص176-177. منشورة.
2. نفس المرجع، ص 177.
3. نفس المرجع، ص- ص 176- 178
4. حنفي محمد سليمان، مرجع سابق ص 28، 29.
5. عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص ص 113-114.
6. يوسف مسعداوي، اساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،2013 ،ص 178.
7. المرجع نفسه، ص179.
8. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد، ج1 ،مكتبة عين شمس ،مصر ، 1975 ،ص123.

المحاضرة الرابعة : المدخل الحديث في دراسة الموارد البشرية(مدخل الموارد البشرية)

يعد المدخل الحديث في دراسة التنظيم تطورا نوعيا في الفكر الإداري والتنظيمي، إذ جاء استجابة للتحولات العميقة التي شهدتها بيئة الأعمال والمؤسسات في العقود الأخيرة. فبعد أن ركزت المداخل الكلاسيكية على البنية الرسمية للتنظيم، والسلطة، والتقسيم الصارم للعمل، واهتمت المداخل السلوكية بالجوانب الإنسانية والدوافع النفسية للعاملين، جاء المدخل الحديث ليتجاوز النظرة التجزيئية ويعتمد رؤية شمولية تقوم على التكامل بين الإنسان والبنية والتنظيم والبيئة الخارجية.

يرتكز هذا المدخل على مفاهيم النظم المفتوحة، حيث ينظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما ديناميكيا يتفاعل باستمرار مع محيطه الخارجي، ويتأثر بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية. كما يؤكد على أهمية المرونة التنظيمية، وإعادة الهيكلة المستمرة، وتمكين العاملين، واستخدام التقنيات الحديثة في تحسين الأداء واتخاذ القرار. ويرتبط المدخل الحديث كذلك بمفاهيم معاصرة مثل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والابتكار التنظيمي، ورأس المال البشري، إذ لم تعد المنظمة تُقاس فقط بحجم مواردها المادية بل بقدرتها على استثمار معارفها وخبراتها البشرية بشكل استراتيجي. كما يولي هذا الاتجاه أهمية كبيرة للتواصل التنظيمي الفعال، والثقافة المؤسسية، والقيادة التحويلية باعتبارهامحركاتأساسيةلتحقيقالتغييرالمستدام. وبذلك يمثل المدخل الحديث في التنظيم نقلة فكرية من التركيز على الهياكل الجامدة إلى الاهتمام بالعمليات والعلاقات والقدرة على التكيف والتعلم، مما يجعل منه إطارا مرجعيا لفهم منظمات العصر الحديث وإدارتها بكفاءة في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

أولاً: نظرية النظم المفتوحة

تُعدّ نظرية النظم المفتوحة امتداداً لتطبيقات النظرية العامة للنظم التي وضع أسسها لودفيغ فون برتالانفي في منتصف القرن العشرين، وهي تمثل أحد أهم مرتكزات الفكر التنظيمي الحديث. تنظر هذه النظرية إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة، ويعتمد في بقائه واستقراره على قدرته في استيعاب المدخلات (الموارد والمعلومات والطاقة) وتحويلها إلى مخرجات (سلع أو خدمات) تتلاءم مع متطلبات السوق والمجتمع.

تعدّ نظرية النظم من أكثر الاتجاهات الفكرية تأثيراً في علم التنظيم المعاصر، إذ أسهمت في إحداث تحوّل جذري في طريقة فهم المنظمات بوصفها كيانات ديناميكية وليست كيانات مغلقة أو ثابتة. هذه النظرية تمثل التطبيق العملي لمبادئ النظرية العامة للنظم التي أسسها العالم النمساوي **لودفيغ فون برتالانفي (Ludwig von Bertalanffy)** في منتصف القرن العشرين، والتي هدفت إلى إيجاد إطار علمي يفسّر الظواهر المعقدة من خلال العلاقات المتبادلة بين الأجزاء المكونة للنظام ككل. جوهر الفكرة فيها يقوم على أن المنظمة نظام مفتوح يتفاعل بصورة مستمرة مع بيئته الخارجية. فهي تستمد منها المدخلات مثل الموارد البشرية والمادية والمعلومات والطاقة، وتقوم بتحويلها داخل بنيتها التنظيمية إلى مخرجات تتمثل في سلع أو خدمات تعود لتؤثر في البيئة ذاتها. ومن خلال هذا التفاعل المستمر، تحافظ المنظمة على توازنها واستمراريتها عبر آلية التغذية الراجعة(Feedback) ، التي تمكّنها من تعديل سلوكها استجابة للتغيرات البيئية. بذلك تنتقل هذه النظرية من النظرة الآلية والمغلقة التي سادت في الفكر الكلاسيكي إلى تصور تكاملي وتفاعلي يرى أن المنظمة لا يمكن عزلها عن البيئة التي تنتمي إليها، سواء كانت بيئة اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية

أو سياسية. فنجاح المنظمة لا يعتمد فقط على كفاءتها الداخلية، بل أيضاً على مدى قدرتها على التكيّف مع المتغيرات الخارجية والاستجابة لها بمرونة وابتكار[1].

كما تبرز أهمية هذه النظرية في تأكيدها على أن الأنظمة التنظيمية تتكوّن من أجزاء مترابطة)الأفراد، الهياكل، العمليات، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا) بحيث يؤدي خلل أي جزء منها إلى اضطراب في النظام بأكمله. ومن ثمّ، يصبح التفكير المنظومي ضرورة لإدارة العلاقات الداخلية والخارجية بطريقة تضمن التكامل والانسجام بين مكونات المنظمة. وتعدّ هذه النظرية الأساس الذي انبثقت منه العديد من المفاهيم الحديثة في الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والابتكار المؤسسي، والتعلم التنظيمي .كما تمثل قاعدة فكرية لتطبيق النماذج القائمة على الأنظمة المرنة والتصميم الشبكي للمنظمات الحديثة، التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الداخلية والانفتاح الخارجي . بالتالي، فإن نظرية النظم المفتوحة لا تقتصر على كونها إطاراً وصفيّاً لفهم التنظيم، بل هي أداة تحليلية واستراتيجية تساعد الإدارة على تحديد العلاقات الحيوية بين المنظمة وبيئتها، واستباق التغيرات، والتفاعل معها بطرق تضمن البقاء والنمو المستدام.

ثانيا : نظرية الطوارئ

تعد نظرية الطوارئ (Contingency Theory) من أهم التطورات الفكرية التي أعادت صياغة مفهوم التنظيم والإدارة في القرن العشرين. لقد ظهرت في ستينيات القرن الماضي كردّ فعل مباشر على قصور المداخل الكلاسيكية والبيروقراطية التي افترضت وجود "أفضل أسلوب واحد للإدارة" يمكن تطبيقه في كل المنظمات بغضّ النظر عن طبيعة نشاطها أو بيئتها. غير أن الواقع العملي أظهر أن هذه النظرة التعميمية غير واقعية، لأن المؤسسات تختلف اختلافاً جوهرياً من حيث الحجم، والتكنولوجيا، والبيئة، والثقافة التنظيمية، وطبيعة الأهداف، ممّا يجعل فعالية الأسلوب الإداري مرتبطة بالسياق الذي يُطبّق فيه.

جوهر النظرية يقوم على مبدأ "لا وجود لطريقة واحدة مثلى للتنظيم"، إذ ترى أن البنية التنظيمية الفعالة ليست ثابتة أو نموذجية، بل مرتبطة بعوامل طارئة (Contingencies) تحدد الشكل الأمثل لها في كل حالة. فاختيار نمط الهيكل الإداري، ومستوى المركزية أو اللامركزية، ودرجات التنميط أو المرونة، وطبيعة القيادة، كلها تعتمد على مدى توافقها مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وقد ساهم في تطوير هذا المنظور باحثون مثل بيرنز وستالكر (Burns & Stalker) اللذان فرّقا بين نوعين من الهياكل التنظيمية:

- الهيكل الآلي :(Mechanistic Structure) يناسب البيئات المستقرة قليلة التغيير، حيث يسود التنظيم الرسمي، والمركزية، وتقسيم العمل الصارم.
- الهيكل العضوي :(Organic Structure) يناسب البيئات المتقلبة والمعقدة، ويتسم بالمرونة، والانفتاح على المبادرة الفردية، وتبادل الأدوار .[1]

[1] Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (New York: George Braziller, 1968).

كما وسّع لورنس ولورش (Lawrence & Lorsch) نطاق التحليل من خلال التركيز على أهمية التكامل والتمايز التنظيمي، معتبرين أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على تحقيق توازن بين التخصص في الوحدات المختلفة (تمايز) والتنسيق فيما بينها (تكامل)، في ضوء متطلبات البيئة التي تعمل فيها.[2]

ومن الناحية التطبيقية، توفّر هذه النظرية أساساً علمياً لفهم المرونة التنظيمية وإعادة تصميم الهياكل في ضوء التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. فهي تُوجّه القادة إلى أن نجاح القرار التنظيمي لا يُقاس بمدى التزامه بقواعد ثابتة، بل بمدى ملاءمته لظروف الموقف، مثل درجة تعقيد البيئة، واستقرارها، وحجم المنظمة، ومستوى مهارة العاملين.

إن القيمة الفكرية لهذه النظرية تكمن في نقل التفكير الإداري من النماذج الجامدة إلى النماذج التكيفية، ومن البحث عن القواعد المطلقة إلى تحليل السياقات المتغيرة، مما جعلها حجر الزاوية في المدخل الحديث لدراسة التنظيمات، خاصة في ظل عالم يتميز بعدم اليقين وسرعة التغيير

ثالثا : الإدارة اليابانية ونظرية ز(z):

تُعدّ الإدارة اليابانية ونظرية Z من أبرز النماذج الحديثة التي جذبت اهتمام الباحثين في ميدان الإدارة، لما تحمله من خصائص تنظيمية وإنسانية مميزة أسهمت في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات اليابانية. هذا النموذج لا يُعدّ مجرد أسلوب إداري تقني، بل هو نتاج مباشر للثقافة اليابانية، ولمنظومة القيم الاجتماعية التي تحكم سلوك الأفراد في العمل والحياة. فقد تشكلت ملامحه انطلاقاً من التقاليد الجماعية وروح الانضباط والمسؤولية التي تميّز المجتمع الياباني، مما منحه طابعاً فريداً يميّزه عن النماذج الغربية التقليدية.

يرتكز هذا النموذج على قناعة أساسية مفادها أن العنصر البشري هو جوهر العملية الإدارية ومصدر نجاحها، وأن فعالية التنظيم تعتمد على طبيعة العلاقات الإنسانية التي تسوده. ويُعدّ الباحث الأمريكي **ويليام أوتشي (William Ouchi)** من أبرز من أسّس لنظرية Z ، إذ أوضح أن نجاح المؤسسات اليابانية يرتبط بمدى قدرتها على بناء مناخ من الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة، وهو ما يشكّل المحور الأول للنظرية.

تُبرز ال نظرية ثلاث ركائز أساسية تعكس خصائص الشخصية اليابانية في العمل:
أولاً، الثقة، وهي المبدأ الذي يربط بين مختلف مكوّنات المجتمع والمؤسسات، إذ يقوم النظام الإداري الياباني على تعزيز الثقة المتبادلة باعتبارها شرطاً لتحقيق الانسجام والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الإنتاجية الجماعية.
ثانياً، الإتقان والمهارة، وهي سمة متجذّرة في السلوك الياباني، حيث يُنظر إلى العمل باعتباره تعبيراً عن التميز والالتزام الأخلاقي، مما يعزز الكفاءة والدقة في الأداء.
ثالثاً، الألفة والتعاون، إذ تقوم العلاقات داخل المؤسسة اليابانية على روح الجماعة والدعم المتبادل، ما يخلق بيئة عمل يسودها الانسجام والانضباط، ويعزز الإبداع والابتكار.

[1] Tom Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock Publications, 1961).
[2] Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Business School Press, 1967).

من خلال هذه القيم، يتجلّى في النموذج الياباني مفهوم الولاء والانتماء التنظيمي، الذي يجعل الفرد ينظر إلى نجاح المؤسسة بوصفه جزءاً من نجاحه الشخصي. وبهذا يصبح التنظيم الياباني منظومة اجتماعية متكاملة تتفاعل فيها القيم الإنسانية مع الأهداف الإنتاجية لتحقيق الأداء الأمثل.

1.5. خصائص النظرية اليابانية:

أولا: اتخاذ القرار بصورة جماعية فخلافا لما و موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات للازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الشركة على تنفيذ مشاريعها يقدم العاملون بدراسة المشروع بصورة كاملة حتى بدون أن يعرفوا رأي الإدارة فيه، يبحون في المشاكل التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا يبدؤون بالعمل إلا لعد أن يحيطوا بالمشروع إحاطة تامة وكاملة فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة على حل أية معضلة قد تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات ووضعوا الحلول للازمة لها.

وبناءا على ذلك فإن أي تعثر في العمل لا يحدث نتيجة لهذا العامل المهم الذي يعطي العاملين فكرة مفصلة عن عملهم، وعن مشكلات العمل وماشابه ذلك.

ثانيا: التوظيف مدى الحياة والاستقرار الوظيفي: أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى العمر، كما وأن مرتباتهم الشهرية تعطى على أساس سنين الخبرة فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاما، وأنهم بصلون سن التقاعد يبلغون الخامسة والخمسين من العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن يبلغ 45 سنة.

وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية ، ولهذه الحالة الإدارية تأثيرا كبيرا على عمله وحياته داخل المؤسسة، تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأن جل تفكيره وعبقريته سيصبه في عمله الذي سيستمر معه، فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه، وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه. وحتى إن أراد العامل في المؤسسة اليابانية أن يغير المؤسسة التي يعمل بها سيجد نفسه- بحكم العرف السائد- مضطرا لأن يبدأ تدرجه في السلم الوظيفي من الصفر. كل هذه العوامل تجعل حركة دوران العمل في المؤسسات اليابانية ضئيلة، ما يجعلها تهتم بمسألة التدريب الفني والإداري اهتماما كبيرا "حيث تعتبر مسألة خلق الخبرات الفنية والإدارية المتراكمة نتيجة التدريب أهم عنصر من عناصر الإنتاج وتطوير الإنتاجية وتحسين النوعية ... وهذا ما يساعد على زيادة التصاق العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها، طالما أنهم يمتلكون اختصاصا عاليا في الأداء، وكفاءة فاعلية الإنجاز، الناجمة عن تراكم الخبرات لديهم"[1]

فلا يحدث مثلا انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النادر، لأن، ما يحصل عليه في المؤسسة من خبرات ومكافآت، يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

ثالثا: النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: ومفادها أن المنظمات اليابانية تعنى بالموظفين منذ دخولهم إلى المنظمة، ومن مرحلة التدريب وإجراء ما يسمى بعملية Socialisation إلى أن ينتهي الموظف من عمله ويصل إلى مرحلة

1 خيضر كاظم محمد: مرجع سابق، ص50.

التقاعد، وذلك بإجراء عمليات تنمية وتطوير القوى العاملة والعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي والوظيفي لهم، وخصوصا أن هذا المبدأ ينبثق عن مؤثرات اجتماعية وظيفية.

رابعا: اعتماد العنصر الإنساني، واعتباره المرتكز الأساسي لتطوير الإنتاج والإنتاجية، واعتماد الفرد التعاون والتفاعل المشترك بين العاملين وأرباب العمل،وسيادة علاقة المصالح المشتركة. هذه السمة الخاصة تعتبر من أهم السمات التي تميز نموذج الإدارة اليابانية عن باقي النماذج، أين يتم اعتماد الثقة والتعاون والمودة بين العاملين والإدارة، بما يعمق أسس التفاعل والتكامل والبناء لديهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث أن العامل في المؤسسة اليابانية انطلاقا من هذا المبدأ(العمل الجماعي والتعاون) يعمل ما يعتقد أنه قادر من خلاله على تحقيق أهداف المؤسسة، بعكس قيم المدرسة الكلاسيكية التي كانت تملي العامل مايعمله.

فالإدارة اليابانية تؤمن بوجود شئ اسمه عدم الاختصاص في الوظيفة، مامعناه لديها الإلمام بأكبر عدد من الوظائف (بدلا من التخصص الدقيق في انجاز مهام معينة) من أجل التناوب الوظيفي والتعاون، اللذان يقومان أواصر الارتباط على أسلوب الترقية والتقويم البطئ للعاملين، ومجمل معايير تقويم الأفراد لديها موضوعية، نلخصها في:[1]

1. المساهمة في تطوير العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحسين نوعية المنتجات.
2. درجة الارتباط العضوي للفرد العام في المنظمة ودرجة ولائه لها.
3. مدى رغبته ومساهمته في تعليم العمال الآخرين من زملائه .
4. المهارة والكفاءة الذاتية للفرد ومنها تحصيله العلمي والدراسي.

سادسا: أولوية الجماعة على الفرد: من السمات البارزة في التنظيمات، اليابانية هو ذوبان الفرد في الجماعة، بحيث تكون اهتماماته ومشاعره وطموحاته كلها؛ مرتبطة بالجماعة التي يعيش فيها، أي أن أفراد التنظيم في المؤسسة اليابانية، يعملون في شكل فريق واحد مترابط له نفس الطموحات والاهتمامات كشكل الترابط الأسري. باختصار هم يطبقون المثال الشعبي الشائع عندهم " المسمار الذي يبرز رأسه يضرب بالمطرقة"

سابعا: الإدارة الأبوية : إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية و إعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا،ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة، لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان.

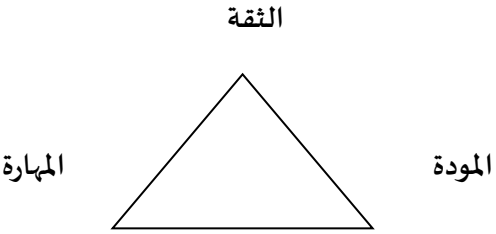
على أي حال في السنين العشرة الأولى من عمل الموظف، يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية،وهي التي أطلق عليها (God Father) فيصبح مديرا غير رسميا، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير، فيسمع شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر كما أنه يقوم بإعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه.

ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة.

[1] المرجع نفسه، ص 51.

هذه باختصار، أهم عناصر الرقي في الإدارة اليابنية، وبالتالي للتقدم الذي أثار إعجاب الكثير. هذا ما يتعلق بالمؤسسات والمصانع العامة، أما المعمل الخاصة فأغلبها معامل ضغيرة تقتصر على أعضاء العائلة فقط، وتناط إدارة هذه المعامل برب العائلة الذي يمتاز بطول الخبرة والكلمة المسموعة عند جميع أعضاء العائلة، وهي عناصر مهمة لنجاح المؤسسة حتى لو كانت صغيرة.:[1]

6. نظرية Z: تعرف هذه النظرية على أنها : نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها العالم أوتشي من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد، بمعنى أنها نظرية تتبنى كل الخصائص التي قدمتها النظرية اليابانية من خلال تأكيدها على الثلاث المرتكزات الفكرية التي تمثل فلسفة الإدارة اليابانية وهي: الثقة، المودة، المهارة كما يتضح في الشكل الموالي:



يتضح من هنا بأن نظرية(z) استمدت مقومتاها الفكرية من الفلسفة من التجربة اليابانية التي يشكل فيها العنصر البشري أهم العناصر الفاعلة في تطوير العملية الإنتاجية. لذا فالأبعاد الإنسانية تشكل لديهم أهم مرتكزات التطور المستهدف والذي تتبلور معالمه من خلال طبيعة ودور البناء الثقافي والتربوي والاجتماعي للشعب الياباني وتعميق روح العائلة والأسرة في العمل وتقديسه.[2]

وما يمكن إضافته في هذا الصدد فقط حتى لا نكرر ما تقدم معنا في النظرية اليابانية، هو بعض المقومات الداخلية للإدارة اليابانية المتمثلة في نظرية (z):

1. <u>الرقابة الضمنية</u>: حيث أن وسائل الرقابة الإدارية في الشركات اليابانية تتصف بقدر كبير من الخبرة والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلي لدرجة تبدو معها كأنها ليست موجودة بالنسبة لأي شخص غريب ولكن العمليات الإدارية في حقيقة الأمر عملية متكاملة وبالغة الانتظام وتحتاج إلى قدرات خاصة وبنفس الوقت تتسم بالمرونة. ونستنتج من ذلك أن استخدام الرقابة الضمنية يؤثر كثيرا على العامل النفسي للعاملين بالإنتاج والثقة وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وهو بطبيعة الحال ما يميز الإدارة اليابانية.

2. <u>الثقافة التنظيمية</u>: ويمكن ملاحظة هذه السمة، من خلال مختلف الممارسات والسلوكيات للعاملين، سواء كانوا مدراء أو موظفين، وكذلك تمييزا لأهداف التنظيم من ناحية، وتحقيقا لرغبات وتوجهات الإدارة من ناحية أخرى. ومن

[1] : http://www.tkne.net/vb/archive/index.php/t-7953.html 23/07/2022 15:19

[2] : خيضر كاظم محمد:مرجع سابق، ص54.

المعروف أن الثقافة التنظيمية ذات أثر كبير على معتقدات وأفكار العاملين، الأمر الذي ينعكس على مدى التزام وولاء العاملين لعملهم.

3. **طريقة اتخاذ القرار**: من أهم الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية، طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات، بحيث بتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار، وهذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك في اتخاذ القرار، لذا فإن صنع القرار يمثل الوصول إلى الأفضل، وبنفس الوقت تحمل المسؤولية، وتحقيق الولاء لهذا القرار بقبوله وتنفيذه بشكل جيد، وهذا ينعكس على مدى نجاح القرار وموضوعيته.

4. **القيم المشتركة:** ويمكن أن تكون هذه الميزة من أصعب الجوانب فهما في الإدارة اليابانية وخصوصا من قبل الغرب، وهي الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي بالمسؤولية، ويمكن النظر إلى هذه السمة من منظورين مختلفين تماما:

المنظور الأول: التزام بالقيم الجماعية المشتركة من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي ولكنها تؤدي في الوقت ذاته إلى تحقيق النجاح الاقتصادي بالرغم من تقييد الإبداع وعدم وجود حوافز التميز لدى الفرد لوحده طمس الشخصية وفقدانه الحرية بسبب التمسك بالقيم الجماعية.

المنظور الثاني: هو أن العمل الجماعي الياباني يتسم بالكفاءة الاقتصادية، لأنه يحمل الناس على العمل المشترك وتشجيع الأفراد لبعضهم البعض في سبيل بذل أفضل الجهود والصول إلى أفضل النتائج ،لاسيما وأن الحياة الصناعية تتطلب وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين العاملين ببعض. ويبقى المعنى الأسمى للعمل الجماعي الياباني هو ما يتعلق بتحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.

نستنتج من كل ما سبق، أن نموذج **أوتشي** أو الإدارة اليابانية، كان له مساهمة فعالة في مجال إدارة الأفراد، حيث ركز جل اهتمامه على العنصر البشري وبضرورة الاهتمام به بوصفه حجر الزاوية في العملية الإنتاجية والتطورية للمنشأة، ولأهدافها، وبإتباع جملة من الأنشطة الهامة بهذا الشأن والتي تبدأ من قبل التحاق الأفراد بالمؤسسة، بحسن اختيارهم وتستمر إلى غاية الإحالة على المعاش، في نموذج فريد ذو خصائص فريدة وأساليب خاصة كما مر معنا.

إذن وبعد الطرح المفصل لمساهمة هذه النظرية فيما يخص مجال إدارة الأفراد يتضح لنا أنها من أنصار النموذج الإنساني الذي يتبنى فكرة جماعة العمل وفكرة أن التنظيم نظام مفتوح يتبادل التأثير والتأثر بما حوله. وعلى كل مدير أن يحاول أن يطلع على النموذج الياباني ويفهمه حتى يستطيع الاستفادة منه.

وقد حدد العلماء جملة من الخطوات لمن أراد أن يطبق هذا النموذج نلخصها فيما يلي:

1. تفهم النوع "ز" من المنظمات ودور المدير فيها وذلك من خلال قيام المدراء ببعض القراءات للتعرف على الأفكار الكامنة وراء نظرية "ز" والمبادئ التي تنطوي عليها ثم مناقشتها مع العاملين بانفتاح وثقة لمعرفة آرائهم حولها.

2. إعداد بيان بأهداف الشركة وفلسفتها يعطي العاملين فكرة عن القيم التي يفترض أن يعملوا بها ويتقيدوا بها وكذلك توضيح طرق التصرف والسلوك في المنظمة وخارجها ومن خلال هذه العملية يمكن تحقيق الفوائد التالية:

أ. ضرورة تفهم فكرة وثقافة المنظمة من خلال تحليل القرارات ومدى نجاحها.

ب. كل منظمة تتطور لديها بعض العيوب والتناقضات وبالتالي يتم كشفها من خلال التحليل.

ج. معرفة الترابط بين استراتيجيات العمل وفلسفة الإدارة.

3. يتم فيها معرفة الإجراءات والممارسات غير المناسبة والتي تتناقض مع غيرها والتي تحتاج إلى إضافات معينة وفي هذه الحالة تبرز أهمية مشاركة الإدارة العليا في التنظيم الإداري للمؤسسة.

4. علاقات الاتصال الرسمية في المؤسسة تحدد علاقات الرؤساء بالمرؤوسين ومدى التعاون بينهم ويرى **أوتشي** أن الهيكل المناسب للمؤسسة التي تصف بالكفاءة والتكامل هو النموذج الذي ليس له خارطة تنظيمية ويشبه ذلك بالفريق الرياضي الذي يعمل على التعاون الجماعي لتحقيق الهدف.

5. تطوير مهارات التعامل مع الآخرين وهي من الأمور الأساسية لتطبيق الطريقة "ز" في العمل وذلك لتحقيق التعامل والعمل بروح الفريق ومن هذه المهارات ما يتعلق بأنماط التفاعل في عماية اتخاذ القرارات وحل المشال والاستماع الجيد وكذلك كيفية توفير عناصر القيادة للجماعة.

6. تفحص المدير لنفسه والنظام، وقبل قيام الفئة العليا من المديرين بتطبيق النظرية "ز" على المستويات الأدنى فإن عليهم أولا تفحص أنفسهم لتحديد مدى تفهمهم للفلسفة التي تقوم علها هذه النظرية.

7. تحقيق الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالعدالة والمشاركة والتغلب على احتمال استقالة بعض العاملين وبالتالي توفير كافة أسباب ومتطلبات الاستقرار والولاء للتنظيم ويجب مراعاة مشاركة إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث كما حددها الدكتور علي غربي ، في كتابه تنمية الموارد البشرية، كالآتي:

1. لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة القوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية.

2. المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز، هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب زملاء المؤسسة.3. تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.

4. توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.

5. تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات.

6. لا تخشى التغيير بل تعمل على إحداثه، فالتغيير في حد ذاته هو اهتمام الإدارة ولذلك تعرف أحيانا بإدارة التغيير أو التغيير الموجه.

7. تتبنى مفهوم الابتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.

8. تعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.

9. تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.

10. تسهر الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.

11. تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.

12. تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين الأفراد العاملين بغض النظر عن المؤسسات التنظيمية التي ينتمون إليها.

13. تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتماماتها ونظتها للأمور والمشاكل، وذلك عملا بمبدأ: الكل في الجزء، والجزء في الكل.

14. الإدارة الجديدة تعتبر التنظيم هو بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.

15. تشجع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح،

وذلك عملا بمنطق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقييم أداء الأفراد.

16. تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف التي تتعامل معها، وتحاول فهم توجهاتهم وخلفياتهم لتؤثر وليس لتتسلط.

17. تشجع العمل الجماعي وتكوين الفرق.

18. تؤمن بأهمية المبادأة أو الانقباض على الفرص.

19. تسهر على استثمار الوقت باعتباره موردا أساسيا ينبغي استغلاله إلى أبح الحدود، وفي إدراكها لأهمية الوقت، تحاول القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج، وتقليص فترات الانتظار.

20. تسعى إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، والتقليص من البيروقراطية.

21. تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمرا مقبولا، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النجاح.

22. تؤمن بأن العميل الأساسي هو الذي ينبغي أن يحتل صدارة التنظيم الإداري، يليه في الأهمية العاملون الذين يتعاملون معه ويتصلون به مباشرة، وهكذا دواليك، أي أن الأهمية تتسلل في النقصان بدء بالعميل وانتهاء بأي عامل ينتمي إلى المؤسسة. وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلا مقلوبا.

23. تولي اهتماما كبيرا بعمليات التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات التي هي في أمس الحاجة إليها.

24. تؤمن بالتطور التكنولوجي ، ولذلك نجدها تستثمر في البحوث والتطوير لكونها الأداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الحديثة.

25. تحاول التحرر من قيود المكان والمسافات مستهدفة وإلغاء الفجوة المكانية بين موقع الإنتاج وموقع الاستهلاك.

4- اسهامات نظريات المدخل الحديث في ادارة الموارد البشرية:

يرى المدخل الحديث في إدارة الموارد البشرية أن عملية اختيار الأفراد لم تعد تقتصر على التحقق من المؤهلات الأكاديمية أو السمات السلوكية التي تضمن الاندماج وروح العمل الجماعي فقط، بل أصبحت عملية أكثر عمقاً وتعقيداً نتيجة التطور الكبير الذي شهده مفهوم الموارد البشرية ودورها داخل المؤسسات. فبحسب هذا المدخل، يُنظر إلى العنصر البشري باعتباره مورداً استراتيجياً ذا قيمة مضافة، يمثل الأساس في تحقيق التميز والتنافسية للمؤسسة، مما جعل عملية اختياره تستند إلى معايير دقيقة تتجاوز الذكاء أو المؤهل العلمي، لتأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات الجديدة التي فرضها الاقتصاد العالمي الحديث القائم على السرعة في النمو والتغير والتطور.

وقد نتج عن ذلك اعتماد المؤسسات لأساليب انتقاء متقدمة تهدف إلى اختيار الأفراد القادرين على مواكبة هذه التحولات ودعم قدرة المؤسسة على التكيف والاستمرار. ويمكن تحديد أهم الخصائص التي يسعى الفكر الإداري الحديث إلى توفرها في المرشحين للوظائف كما يلي:

- امتلاك المهارات التخصصية المرتبطة بطبيعة العمل.
- التمتع بكفاءة عالية وخبرة ميدانية إن أمكن.
- الاستعداد النفسي وروح المبادرة وحسن استغلال الفرص.
- القدرة على التطور والإبداع المستمر.
- سرعة التكيف والاندماج مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- روح التعاون والعمل الجماعي والمنافسة الإيجابية.
- القابلية للتعلم والتدريب المستمر.
- مهارة الاتصال الفعال والتحكم في أدواته.
- الإلمام بالتكنولوجيات الحديثة والقدرة على توظيفها في العمل.
- الجرأة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- الاستعداد للتغيير ونبذ الجمود والرتابة.
- تقبل الفشل كفرصة للتعلم والتحسين.

- حسن إدارة الوقت واستثماره بكفاءة عالية.
- الطموح والرغبة الدائمة في التطوير والتحسين.

تُظهر هذه المعايير مدى التحول في نظرة المؤسسات الحديثة نحو رأس المال البشري باعتباره العنصر الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تعكس الحاجة إلى أفراد يتمتعون بمرونة فكرية وسلوكية تمكنهم من الإبداع والمنافسة في بيئة عمل متغيرة باستمرار. وبهذا أصبح الاستثمار في

هوامش ومراجع المحاضرة الرابعة

1. الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص 177.
2. عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 77.
3. المرجع نفسه، ص 78.
4. علي بقليش، أهمية سياسة الاختيار والتوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2002، ص 19.
5. علي وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 239.
6. ، المرجع نفسه، ص 142.
7. : خيضر كاظم محمد: مرجع سابق، ص50.
8. المرجع نفسه، ص 51.
9. http://www.tkne.net/vb/archive/index.php/t-7953.html:

المحاضرة الخامسة : عملية توظيف الموارد البشرية ومراحلها " التوصيف والتخطيط "

تركز هذه المحاضرة على دراسة الأدبيات الحديثة في الفكر الإداري المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على الجوانب المرتبطة بكفاءات الأفراد، لا سيما عملية التوظيف .تتناول المحاضرة المراحل المختلفة لهذه العملية والأساليب العلمية المعتمدة فيها، إلى جانب المعايير التي تحدد الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف. تُعد مرحلة توصيف الوظائف خطوة أساسية وطبيعية تتبع التخطيط للقوى العاملة، إذ توفر إطارًا علميًا لاختيار أفضل المرشحين وإجراء المفاضلة بينهم وفق مؤهلاتهم ومهاراتهم. كما تهدف عملية التوظيف إلى التعرف على الأفراد القادرين على أداء المهام المطلوبة بكفاءة، وتشمل خمس عناصر رئيسية :تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، وأخيرًا التعيين والمتابعة لضمان فعالية العملية واستمراريتها. وسيتم في هذه المحاضرة تناول عمليتين اثنتين الا وهما تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية.

أولا : تحليل وتوصيف الوظائف تعتبر عملية تحليل الوظائف خطوة أساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تسبق مباشرة مرحلة اختيار الموظفين. وتهدف هذه العملية إلى تحديد طبيعة الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة داخل المؤسسة، فضلاً عن تحديد الصفات والمؤهلات المطلوبة في الأفراد الذين سيشغلون هذه الوظائف [1] وبشكل عام، يُعرف تحليل الوظائف بأنه عملية منظمة لجمع ودراسة المعلومات المتعلقة بالمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، بهدف وضع وصف شامل للوظيفة، يحدد شروط شغلها، ومتطلبات شاغلها، وسماته الأساسية [2].

1- مفهوم الوظيفة تمثل الوظيفة مجموعة من المراكز التي تتشارك في المهام الأساسية والمسؤوليات الجوهرية. ويكمن الاختلاف بين الوظيفة والمركز في أن الوظيفة يمكن أن يشغلها أكثر من شخص، بينما يقتصر شغل المركز على فرد واحد فقط. فمثلاً، قد يقوم شخصان بأداء نفس الوظيفة، إلا أنهما يشغلان مركزين إداريين منفصلين داخل المؤسسة .[3] .

2 مفهوم توصيف الوظائف : يشمل توصيف الوظائف بعدين متكاملين:

- **البعد الأول**: إعداد وصف تفصيلي للوظيفة يتضمن الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وأساليب العمل والمعايير المطلوبة لأداء المهام على نحو فعال .[4] حيث يركز على تقديم صورة شاملة ودقيقة للوظيفة من حيث طبيعتها ومتطلباتها العملية، ويعتبر الأساس الذي يبنى عليه جميع إجراءات إدارة الموارد البشرية الأخرى. يشمل هذا الوصف تحديد الواجبات والمسؤوليات الأساسية التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة، أي تحديد ما هو متوقع منه بشكل يومي وأسلوب توزيع المهام ضمن المؤسسة. كما يشتمل على تحديد الصلاحيات المخوّلة للفرد لاتخاذ القرارات ضمن نطاق عمله، بما يضمن القدرة على أداء المهام بفعالية دون تجاوز الحدود المقررة. ويغطي الوصف كذلك أساليب العمل والإجراءات المعتمدة لتنفيذ المهام، بما يتوافق مع السياسات التنظيمية والمعايير المهنية، ويحدد المعايير والمؤشرات

[1] Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, 8th ed. (New York: McGraw- Hill, 1984), 124

[2] Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15th ed. (Harlow: Pearson, 2017), 102.

[3]. Flippo, *Principles of Personnel Management*, 126.

[4] Dessler, *Human Resource Management*, 103

الكمية والنوعية التي يُقاس بها أداء الموظف، مثل مستوى الإنتاجية، دقة الأداء، الالتزام بالمواعيد، والجودة. الهدف من هذا البعد هو خلق وضوح تام لكل من الموظف والمشرف حول طبيعة العمل المطلوب، وتجنب الغموض أو التضارب في المسؤوليات، بما يعزز كفاءة العمليات التنظيمية ويتيح إمكانية التقييم الموضوعي للأداء.

- **البعد الثاني**: تحديد القدرات والسمات الشخصية والمهارات الفنية والسلوكية التي يجب أن يتمتع بها الفرد لضمان الأداء المطلوب [1] كما يركز على تحديد الخصائص الشخصية والمهارات اللازمة لشاغل الوظيفة، إذ يعتبر هذا البعد جوهريًا لضمان أن الأداء المطلوب يتحقق بكفاءة وفاعلية. يشمل هذا التحليل القدرات الذهنية والفكرية مثل التفكير التحليلي، حل المشكلات، واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المهارات الفنية المرتبطة مباشرة بطبيعة العمل، مثل معرفة الأدوات والمعدات، إتقان الإجراءات الفنية، والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة المرتبطة بالوظيفة. كما يشمل المهارات السلوكية والاجتماعية الضرورية للتفاعل الإيجابي مع الزملاء والعملاء، مثل التعاون، التواصل الفعّال، الانضباط، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة .وهذا البعد يتيح أيضًا مطابقة الفرد مع متطلبات الوظيفة بطريقة علمية، بحيث لا يقتصر اختيار الموظف على الشهادات والخبرات السابقة فحسب، بل يتجاوزها لتشمل السمات النفسية والسلوكية التي تؤثر على جودة الأداء واستمراريته. كما يسهم هذا التحليل في تخطيط التدريب والتطوير المستقبلي، من خلال تحديد الفجوات بين المهارات الحالية للموظف وما تتطلبه الوظيفة، وبالتالي تصميم برامج تدريبية موجهة لتعزيز قدراته وزيادة فعالية أدائه

كما يسعى توصيف الوظائف إلى الكشف عن الإمكانيات والقيود المحيطة بالوظيفة، بما في ذلك المخاطر المادية والمعنوية التي قد يتعرض لها شاغلها. ويهتم التوصيف أيضًا بتوضيح العلاقات التفاعلية بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، مما يسمح بفهم إمكانيات التبادل والتدرج بين الوظائف على المستويات التنظيمية المتعددة.

هذا ولا ينحصر التوصيف عند هذا الحد, وإنما يشمل نطاقا أوسع حيث يعني كذلك الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لما هو ابعد من الوظيفة, وذلك بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها الوظيفة, وبيئة العمل المحيطة إلى جانب الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لإنجازها, والخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية. [2]

تعد عملية توصيف الوظائف من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تهدف إلى تقديم صورة دقيقة وشاملة عن الوظائف داخل المؤسسة، بما يسهم في تحسين فعالية الأداء التنظيمي. من خلال تحديد المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة، يُمكن للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوظيف، التدريب، والتطوير، مما يعزز من كفاءة العمل ويقلل من التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية.

تُظهر الدراسات أن توصيف الوظائف يسهم في تحسين عملية التوظيف من خلال توضيح التوقعات الوظيفية، مما يسهل استقطاب الكفاءات المناسبة ويساعد في تقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي. كما يُعتبر أداة فعّالة في تحديد احتياجات التدريب والتطوير، من خلال مقارنة المهارات الحالية للموظفين مع المتطلبات الفعلية للوظائف. علاوة على

[1] Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2015), 89

[2] علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002، ص 69، ص 71.

ذلك، يُسهم توصيف الوظائف في تعزيز الشفافية والعدالة داخل المنظمة، حيث يُتيح لجميع الأفراد فهمًا واضحًا لدورهم ومسؤولياتهم، مما يعزز من رضاهم الوظيفي ويقلل من النزاعات الداخلية .

بناءً على ما تقدم، يُمكن القول إن توصيف الوظائف ليس مجرد إجراء إداري، بل هو أداة استراتيجية تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي.

3 - التمييز بين وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة في الدراسات الإدارية الحديثة

3-1 وصف الوظيفة:(Job Description)

يركز وصف الوظيفة على الوظيفة نفسها من منظور المهام والمسؤوليات، إذ يقدّم صورة مفصلة عن طبيعة العمل، الواجبات الأساسية المرتبطة به، والظروف العامة التي يُؤدى فيها. يهدف هذا الوصف إلى تحديد نطاق العمل بشكل واضح، بما يتيح للمنظمة فهم الدور المطلوب من الموظف وضمان توافق الأداء مع أهداف المؤسسة.

3-2 توصيف الوظيفة:(Job Specification)

توصيف الوظيفة يُعنى بالتركيز على المتطلبات والكفاءات الضرورية لشاغل الوظيفة، بما في ذلك المؤهلات العلمية، المهارات الفنية، القدرات الذهنية، والسمات السلوكية الضرورية لأداء المهام بكفاءة. تُستخدم هذه العملية كأداة لتحديد مدى ملاءمة الأفراد لشغل الوظائف المختلفة، وضمان اختيار وتعيين الأفراد القادرين على الوفاء بمتطلبات الأداء وفق المعايير العلمية والتنظيمية.

باختصار، يمكن القول إن وصف الوظيفة يجيب عن سؤال "ماذا يجب أن يفعل الموظف؟ "بينما توصيف الوظيفة يجيب عن سؤال "ما هي الخصائص والمهارات التي يجب أن يمتلكها الموظف لأداء هذا الدور بفعالية .

4- أهمية توصيف الوظيفة في إدارة الموارد البشرية

توصيف الوظيفة يعد من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لما له من أثر مباشر على وضوح المهام التنظيمية وكفاءة أداء الأفراد. يمكن تلخيص أهميته على النحو التالي:

- **توضيح المهام والمسؤوليات** :يتيح توصيف الوظيفة تحديد نطاق العمل بشكل دقيق، مما يساعد الموظفين على فهم مهامهم والتصرف وفق المعايير المحددة لتحقيق الأداء المطلوب.
- **تسهيل عمليات الاختيار والتعيين** :يوفر التوصيف معايير واضحة لترشيح الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة، مما يضمن انتقاء الأفراد الأكثر كفاءة وملاءمة لمتطلبات العمل.
- **التمهيد لتصنيف الوظائف وتقييمها** :يُعتبر توصيف الوظائف قاعدة أساسية لتحديد مستويات الوظائف وتصنيفها، بما يساهم في إجراء تقييمات عادلة وموضوعية للأداء.
- **دعم التدريب والتطوير المهني** :يسهم في تحديد احتياجات التدريب والتأهيل بناءً على طبيعة الواجبات والمسؤوليات، مما يضمن إعداد الموظفين بكفاءة لتلبية متطلبات الوظيفة.
- **تسهيل إدارة الترقيات والمسار الوظيفي** :من خلال توضيح العلاقة بين الوظائف المختلفة ومسارات التدرج، يمكن تحديد فرص الترقي بشكل واضح وعادل، بما يعزز التطور المهني للعاملين.

- **تمكين التفويض الفعال** :يوفّر التوصيف إطارًا محددًا لتفويض السلطات والمسؤوليات، مما يسهل متابعة الأداء وضمان الالتزام بالواجبات المحددة لكل وظيفة.
- **تعزيز الرقابة الإدارية والفنية** :يساعد توصيف الوظائف في وضع معايير للرقابة على أداء الموظفين، سواء على المستوى الإداري أو المالي أو الفني، بما يضمن الالتزام بالمعايير التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة.
- وأخيرا فانه يساعد في إنهاء المشاكل التي قد تثار بين الموظفين والإدارات نتيجة تكيفهم بأعمال لا تدخل في وظائفهم.[1]

من هذا المنطلق، يُعد توصيف الوظيفة أداة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وضمان توظيف الموارد البشرية بشكل يتماشى مع الأهداف التنظيمية

5- أهداف توصيف الوظائف في إدارة الموارد البشرية الحديثة

يعد توصيف الوظائف خطوة أساسية لضمان إدارة فعّالة للموارد البشرية داخل المؤسسات، إذ يتيح معرفة دقيقة بمسؤوليات الوظائف ومهامها، مما يمكن الإدارة من تنظيم الموارد البشرية ووضع سياسات توظيفية متكاملة وفعّالة. ويمكن تلخيص أبرز أهداف توصيف الوظائف على النحو التالي:

- **تحقيق استقطاب فعال للموارد البشرية:**
  سواء كانت الوظيفة قائمة أو سيتم استحداثها، يجب تحديد متطلباتها بدقة، بما يشمل المهام والمسؤوليات وظروف العمل المرتبطة بها. هذا التحديد الدقيق يتيح عملية استقطاب أكثر فعالية للأفراد المؤهلين لشغل الوظائف.
- **اختيار المرشح الأمثل للوظيفة:**
  يساعد توصيف الوظائف في تحديد القدرات والمؤهلات والسمات الشخصية اللازمة لشغل الوظيفة، بما يضمن توافق الفرد مع طبيعة العمل وتحقيق الأداء الأمثل، وهو ما يُعد أساساً لاتخاذ قرارات التعيين الدقيقة.
- **تخطيط برامج التدريب والتطوير المهني:**
  يوفر توصيف الوظائف معلومات دقيقة عن المهارات والمعارف اللازمة لأداء كل وظيفة، مما يسهم في تصميم برامج تدريبية مستهدفة تقلل الفجوة بين قدرات الموظفين الحالية ومهاراتهم المطلوبة لأداء وظائفهم بكفاءة.
- **ضبط نظم النقل والترقية الداخلية:**
  من خلال تحليل الوظائف وتحديد الخبرات والكفاءات المطلوبة، يمكن وضع أسس واضحة وعادلة للانتقال بين الوظائف المختلفة والترقية على المستويات التنظيمية بما يضمن العدالة والمهنية.
- **تحديد سياسات عادلة للأجور والتعويضات:**
  يساهم توصيف الوظائف في معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة، وارتباطها بالمهارات والخبرات

[1] سعيد السيد علي،العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، اتصالات، الرقابة)، دار الكتاب الحديث، 2007، ص ص 161-162.

المطلوبة، مما يتيح صياغة سلم عادل للأجور والمكافآت، ويعزز الشفافية في التعويضات المالية.، كما يسمح التوصيف بوضع سلم دقيقو شفاف للتعويضات المختلفة.[1]

- **تحسين نظم وأساليب العمل:**

يوفر التوصيف وصفاً دقيقاً لكل وظيفة، بما في ذلك خطوات تنفيذ المهام والوقت المطلوب لإنجازها، مما يمكّن الإدارة من إدخال تحسينات على العمليات، وحذف الأنشطة غير الإنتاجية، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق رضا الموظفين.

- **تعزيز بيئة العمل:**

يتيح التوصيف معرفة العوامل المحيطة بالوظيفة التي تحتاج إلى تحسين، بما يسهم في توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة، ويزيد من مستوى الالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين.

- **ضمان الأمن والسلامة المهنية:**

يكشف توصيف الوظائف عن المخاطر المحتملة المرتبطة بالوظائف المختلفة، ويحدد الإجراءات الوقائية اللازمة لحماية الموظفين وضمان سلامتهم، بما يتوافق مع معايير الصحة والسلامة المهنيةكما يكشف التوصيف عن الممارسات و الظروف البيئية غير الآمنة المرتبطة بالوظيفة،و الاحتياطات الواجب اتخاذها لضمان سلامة الأفراد العاملين.[2]

6_استخدامات بطاقة توصيف الوظيفة في إدارة الموارد البشرية[3] : تعد بطاقات توصيف الوظائف أداة مركزية في إدارة الموارد البشرية، حيث توفر البيانات والمعلومات الضرورية لتخطيط وتنفيذ السياسات المتعلقة بالأفراد. ويمكن تفصيل أهم استخداماتها على النحو التالي:

- **تخطيط القوى العاملة:**

تتيح بطاقات توصيف الوظائف معرفة نوع وعدد الوظائف المطلوبة، بالإضافة إلى المواصفات الدقيقة لشاغليها. فهي تحدد المهام والواجبات ومسؤوليات الوظيفة، وظروف أدائها، وكذلك المؤهلات والخبرات اللازمة. هذه المعلومات تساعد الإدارة على تقدير الاحتياجات البشرية بدقة ووضع استراتيجيات فعالة لتغطية الوظائف المطلوبة.

- **تدبير القوى العاملة:**

تشكل البطاقة الأساس في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، إذ توضح المواصفات الضرورية لشاغلي الوظائف. ومن خلالها يمكن توجيه الجهود نحو المصادر الملائمة للموظفين، وتصميم أدوات اختيار دقيقة مثل المقابلات والاختبارات لتحديد الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة، بما يضمن توافق المرشح مع متطلبات الوظيفة.

- **التدريب والتنمية الإدارية:**

توفر بطاقات توصيف الوظائف إطارًا واضحًا لتحديد المهارات والمعارف التي ينبغي تطويرها لدى الموظفين. فهي

[1] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، ط2، الأردن، ص 75.

[2] المرجع نفسه، ص 75.

[3] سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 88-89.

تحدد الواجبات الأساسية للوظيفة ومستوى الأداء المتوقع، مما يمكن الإدارة من تصميم برامج تدريبية مستهدفة تغطي جوانب العمل المختلفة وتطور كفاءة العاملين بما يواكب متطلبات الوظيفة.

- **النقل والترقية:**

تساهم البطاقة في تحديد ملاءمة الموظف للانتقال إلى وظيفة أخرى أو الترقية، من خلال مقارنة متطلبات الوظيفة الجديدة مع قدرات ومؤهلات الموظف الحالي. كما تساعد على وضع سياسات عادلة للنقل والترقية داخل المؤسسة، مع تقييم المسؤوليات والأعباء المرتبطة بالوظائف المختلفة.

- **الأجوروالمكافآت:**

تُمكّن بطاقات توصيف الوظائف من تقييم قيمة كل وظيفة ضمن الهيكل التنظيمي، بما يشمل الخبرات والمهارات والمسؤوليات المطلوبة. وبذلك يمكن صياغة سياسات عادلة للأجور والمكافآت، حيث يُمنح الموظف تعويضًا يتناسب مع أهمية ووظيفة عمله.

- **قياس كفاءة الأداء:**

تمثل البطاقة مرجعًا لتحديد معايير الأداء لكل وظيفة، عبر توضيح المهام الواجب تنفيذها والزمن المطلوب لإنجازها. ومن ثم يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، وإعداد تقارير دقيقة عن الإنتاجية والكفاءة بشكل موضوعي.

- **التغيرات غير الملموسة:**

ينبغي أن تعكس بطاقات التوصيف التغيرات المتعلقة بمستوى العمل ومتطلبات المؤهلات، وليس نوع أو طبيعة المهام فقط. وتشمل هذه التغيرات ارتفاع مستوى الدراسات، المهارات الفنية، أو تطورات البحث العلمي المرتبطة بالوظيفة.

- يجب ان يعتمد الوصف الوظيفي على الوضوح والدقة, بحيث يظهر طبيعة ومستوى المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.[1]

7- محددات توصيف الوظيفة: يضم توصيف الوظيفة مجموعة من المكونات الجوهرية التي تساعد في تحديد طبيعتها ومتطلباتها بدقة، ومن أبرزها ما يلي[2]:

- **التعريف بالوظيفة:**

يتضمن هذا العنصر البيانات الأساسية المتعلقة بالوظيفة مثل اسمها وموقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سواء كانت في مستوى قسم أو إدارة أو قطاع، إضافة إلى الدرجة أو الأجر المخصص لها. كما يشمل تحديد المسؤول المباشر عن الوظيفة، واسم الشخص الذي أعد التوصيف، ومن قام باعتماده، مع بيان تاريخ إعداد البطاقة.

- **موجز الوظيفة:**

يقدم هذا الجزء تصورًا عامًا عن الهدف من الوظيفة، وطبيعة الأنشطة التي تتضمنها، والعلاقات الوظيفية المرتبطة بها، ومتطلبات أدائها، إضافة إلى أهم المهام التي تؤديها بإيجاز في بدايات البطاقة الوصفية.

---

[1] المرجع نفسه، ص 89.

[2] عبد الغني أحمد، *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي وتطبيقي* ، عمان: دار وائل للنشر، 2021 ، ص 112– 117

- **واجبات ومسؤوليات الوظيفة:**

يركز هذا العنصر على تحديد الأنشطة والمهام التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بشكل تفصيلي ودقيق، بما يضمن وضوحها وعدم تعدد التفسيرات بشأنها. كما يشمل تحديد نوعية المسؤوليات المرتبطة بالوظيفة سواء كانت فنية أو إدارية أو مالية.

- **العلاقات الوظيفية:**

يتناول هذا القسم تحديد طبيعة الإشراف الذي تخضع له الوظيفة ومستواه الإداري، إلى جانب توضيح الوظائف أو المستويات التنظيمية التي تقع ضمن نطاق إشرافها، مع بيان طبيعة هذا الإشراف ومداه.

- **الأدوات والمواد المستخدمة:**

يتضمن هذا الجزء تحديد كل ما تحتاجه الوظيفة من معدات وأجهزة وأدوات ومواد لازمة لأداء المهام المطلوبة بكفاءة، بما يضمن تمكين الموظف من تنفيذ مسؤولياته بصورة فعالة.

- **ظروف وبيئة العمل:**

يشير هذا العنصر إلى تحديد البيئة المادية التي يتم فيها أداء العمل، بما في ذلك موقعه وترتيب المكان لتسهيل الحركة والإنتاجية، وكذلك ظروف الإضاءة والحرارة والتهوية ومستوى الضوضاء، بما يتناسب مع طبيعة النشاط المهني.

- **المتطلبات الواجب تو افرها في شغل الوظيفة:** ويشير ذلك إلى بيان المستوى التعليمي والخبرة والمهارة المطلوبة والاختبارات الواجب اجتيازها والسمات الشخصية الواجب توافرها. [1]

8- العناصر الأساسية لتوصيف الموظف: يعطي توصيف الوظيفة بيانا تفصيليا عن الوظيفة, أما توصيف الموظف فانه يهتم ببيان المتطلبات والشروط الواجب توافرها في من يجب أن يشغل الوظيفة وفي ما يلي نتعرض لأهم العناصر الواجب دراستها فيما يتعلق بتوصيف الموظف.

* **التعليم والمعرفة:** وهنا تحدد المؤهلات العلمية الواجب الحصول عليها لشغل الوظيفة وما قد تتطلبه الوظيفة من معارف ومعلومات شخصية يراها المسؤولون ضرورية لممارسة مهام الوظيفة المختلفة.

* **الخبرات والمهارات:** تمثل الخبرة عدد السنوات التي قضاها المتقدم في العمل بنفس مجال الوظيفة مما يمكن في دعم المهارات وتنميتها, وتتعلق المهارات بالفنون المتعلقة بتطبيق وممارسة المعارف والعلوم في مجالات معينة تتطلبها الوظيفة فقد تكون المهارات يدوية أو فنية أو تركيبية أو مهارات إدارية إنسانية...الخ.

* **القدرات الجسمانية:** تتطلب معظم الوظائف قدرات جسمانية معينة مما يعرض ضرورة إجراء الفحص الطبي الشامل للموظف وإعداد السجل الملائم والاطمئنان إلى عدد وجود أي عاهات أو أمراض مستديمة تعوق عن العمل.

* **القدرات الخاصة:** تحديد مواصفات الموظف ما يجب أن يتوفر فيه من قدرات خاصة مطلوبة للوظيفة سواء كانت قدرات إدارية أو فنية أو إنسانية أو ذهنية أو عضلية ومن بين تلك القدرات: [2]

- القدرة على الابتكار والتجديد والتطوير في العمل.

- القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة.

---

[1] المرجع نفسه، ص 54.

[2] راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 75.

- القدرة على الربط والتحليل والاستنتاج.
- القدرة على التكيف والانسجام والعمل في ظروف متقلبة.
- القدرة على إدارة الخلاف والصراع والتفاوض.
- القدرة على إجراء اتصالات فعالة مع الآخرين.

* **السمات والخصائص الشخصية:** يجب تحديد المواصفات والخصائص المتعلقة بالأشخاص وسماتهم بحسب ما تتطلبه الوظيفة ومن بين تلك الخصائص:

- الأمانة والإخلاص.
- الصدق والصراحة.
- الذكاء وقوة الملاحظة.
- السيطرة والتحكم.
- الاستقامة وقوة العزيمة.
- المظهر والنظافة والتناسق.
- الشجاعة والطموح.[1]

9- واجبات القائم بعملية تحليل الوظائف : [2]

يتعين على الشخص المكلف بتحليل الوظائف أن يمتلك فهماً شاملاً لطبيعة هذه العملية وأهدافها، وأن يعمل على تكوين تصور متكامل لمختلف الأنشطة والمهام المندرجة ضمن حدود الوظيفة، مع مراعاة العلاقات التي تربطها بالوظائف الأخرى داخل التنظيم.

كما ينبغي أن يشمل التحليل كل ما يرتبط بالوظيفة حتى وإن تجاوز إطارها المهني المباشر، فقد تتضمن بعض الوظائف مهامًا جانبية يحددها المسؤول المباشر وفق متطلبات العمل اليومي. ومن ثم، يجب أن يكون التحليل دقيقًا وواقعياً ليغطي جميع الجوانب الفعلية للعمل. ويشمل ذلك ما يلي:

- **تحديد الهوية الوظيفية بدقة:**

يجب تسمية الوظيفة بشكل واضح وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي، مع الالتزام بالأسماء المتعارف عليها في بيئة العمل لتفادي الخلط بين الوظائف المتشابهة في المستوى أو المهام.

- **وصف المهام والأنشطة الوظيفية:**

ينبغي تقديم وصف شامل ومفصل لكل الأعمال التي تندرج ضمن الوظيفة، بما يوضح طبيعتها ومجالها ومسؤولياتها المحددة.

[1] راوية حسن، مرجع سابق، ص 76

[2] أحمد ماهر، *إدارة الموارد البشرية -الأسس العلمية والتطبيقية-* ، الدار الجامعية، القاهرة 2020، ص 134–138.

- **بيان الخصائص والمواصفات المطلوبة:**

يتم تحديد السمات الأساسية للوظيفة وما تتطلبه من معارف ومهارات وخبرات سابقة، إضافة إلى القدرات الذهنية والجسمانية اللازمة لأدائها بفاعلية.

- **تحديد متطلبات شغل الوظيفة:** يجب وضع معايير دقيقة توضح الشروط الواجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة، لضمان قيامه بمهامها على النحو الأكمل.
- **وصف دقيق للظروف الفيزيقية للعمل في هذه الوظيفة** من حيث التهوية، الحرارة، البرودة، الرطوبة، الضوضاء، و الإضاءة.[1]

10- <u>كيفية توصيف الوظيفة.</u>

❖ **طرق توصيف الوظائف:**

تعد عملية توصيف الوظائف خطوة أساسية في بناء نظام فعال لإدارة الموارد البشرية، وتتطلب استخدام أدوات دقيقة لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل ومتطلباته. ومن أبرز الأساليب المستخدمة في هذا المجال ما يلي[2]:

- **أسلوب الملاحظة:**

يقوم المحلل بمتابعة العامل أثناء أدائه لمهامه اليومية بهدف تسجيل مختلف الأنشطة التي يقوم بها، وطبيعة الأدوات المستخدمة، والوقت اللازم لإنجاز كل مهمة، والظروف المحيطة بالعمل. تمتاز هذه الطريقة بالبساطة والواقعية، غير أنها قد لا تكون كافية وحدها، إذ من الضروري دعمها بوسائل أخرى للحصول على صورة متكاملة عن الوظيفة.

- **أسلوب المقابلة:**

يتم من خلال إجراء لقاء مباشر مع شاغل الوظيفة أو المسؤول المباشر عنه، لجمع البيانات حول واجبات الوظيفة ومسؤولياتها ومتطلباتها. وقد تكون المقابلة منظمة بأسئلة محددة مسبقًا، أو غير منظمة تسمح بحرية الحوار وفق طبيعة العمل. وتساعد هذه الطريقة في توضيح المعلومات التي قد يصعب الحصول عليها بالملاحظة فقط.

- **أسلوب الاستبيان:**

تُستخدم هذه الأداة لجمع البيانات المكتوبة من شاغلي الوظائف أو من المشرفين عليهم، وتتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة تتعلق بمهام الوظيفة، ومسؤولياتها، ومتطلباتها. وفي حالة الوظائف المستحدثة، تُوجه الاستبيانات إلى المديرين أو المشرفين لتقدير طبيعة العمل المتوقع من شاغلها. وتمتاز هذه الطريقة بإمكانية تغطية عدد كبير من الوظائف في وقت قصير، لكنها تتطلب دقة في إعداد الأسئلة ومراجعتها.

- **أسلوب تحليل مركز الوظيفة:(PAQ)**

يُعد هذا الأسلوب من الأدوات المتقدمة في تحليل وتوصيف الوظائف، إذ يعتمد على تحليل النشاطات التي

[1] عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 65.

[2] *محمد فريد الصحن*، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي وتطبيقي، *الإسكندرية : الدار الجامعية، 2019، ص 112–116*

يؤديها الفرد ضمن عمله عبر مجموعة من الأبعاد والمعايير الكمية. ويشمل هذا التحليل ستة مجالات رئيسية تغطي نحو 194 عنصراً وظيفياً، يتم تقييمها وفق مدى انطباقها على الوظيفة محل

- حيث تتشكل هذه الأدلة من تحديد ستة مجموعات رئيسية من أنشطة الفرد يتم وصفها بما يعادل 194 عنصرا من عناصر الوظيفة ويتم تقدير كل عنصر بناء على درجة أو مدى تطبيقه في الوظيفة التي يتم تحليلها. [1]

❖ **مراحل عملية توصيف الوظائف:**[2]

مراحل عملية توصيف الوظيفة تتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة تبدأ من تحديد الوظائف المستهدفة وتنتهي باعتماد الوصف النهائي، ويمكن عرضها كما يلي:

- **تحديد الوظيفة المطلوب توصيفها** :تحديد طبيعة الوظيفة، موقعها في الهيكل التنظيمي، والأهداف المرتبطة بها.
- **اختيارطريقة التوصيف** :تحديد المنهج المناسب لجمع البيانات، مثل الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان.
- **جمع البيانات** :جمع المعلومات الدقيقة حول المهام، المسؤوليات، ظروف العمل، والمؤهلات المطلوبة من خلال المصادر المتاحة.
- **مراجعة البيانات** :فحص البيانات المتحصل عليها للتأكد من دقتها واكتمالها قبل الانتقال إلى مرحلة إعداد الوصف.
- **تصميم نموذج الوصف** :إعداد مسودة أولية لوصف الوظيفة تشمل عنوانها، موقعها، الواجبات، المسؤوليات، العلاقات التنظيمية، والمؤهلات المطلوبة.
- **استيفاء الملاحظات** :مناقشة النموذج مع المعنيين بالوظيفة لجمع الملاحظات والتعديلات المقترحة.
- **تحديد مواصفات شاغل الوظيفة** :تحديد السمات، المهارات، والمعارف الضرورية التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي سيشغل الوظيفة.
- **اعتماد وصف الوظيفة** :المصادقة النهائية على الوصف الوظيفي واعتماده كوثيقة رسمية تُستخدم في عمليات التوظيف، التقييم، والتطوير

وفي الأخير يعد توصيف الوظيفة أحد العناصر الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، فهو الأداة التي تتيح للإدارة التعرف بدقة على طبيعة الأعمال ومتطلباتها، وتحديد المسؤوليات والعلاقات داخل التنظيم. كما يشكل الأساس العلمي الذي تُبنى عليه مختلف السياسات الوظيفية مثل الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، والأجور. ويسهم التوصيف الدقيق في تحقيق الانسجام بين قدرات العاملين وأهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجابا على كفاءة الأداء العام والرضا.

[1] المرجع نفسه، ص 56.

[2]- بسيوني محمد البردعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إتراك للنشر، مصر، ط1، 2005، ص 84.

3. العلاق، بشير عباس .*إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي* .عمّان: دار وائل للنشر، 2017، ص 132–134.

ثانيا : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تبدأ عملية تحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية بعملية التخطيط لتلك الموارد، وعملية التخطيط للقوى البشرية ما هي إلا عملية تنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع، ومن ثم وضع الاستراتيجيات التي من خلالها يتم الحصول على القوى العاملة اللازمة لتنفيذ أنشطة المنظمة كما هو مخطط لها، ولذلك على إدارة الموارد البشرية أن تكون لديها التغذية الراجعة والبيانات الكاملة عن الموارد الحالية الموجودة بالمنظمة وعن الاحتياجات المستقبلية لكي تستطيع وضع استراتيجيات واضحة لمواجهة الاحتياجات المستقبلية[1].

ونظرا لتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمات بصفة مستمرة فإن عملية تخطيط الموارد البشرية ينبغي أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية التي تستطيع إنجاز الأنشطة المطلوب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية[2].

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية "بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب"[3].

كما أنه يمكن تعريفه على أنه "تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال، وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا، تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف"[4].

ويمكن تعريفه أيضا "بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياطات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات[5].

1- التخطيط للقوى العاملة:

ويتضمن التخطيط للموارد البشرية سنة مجالات للأنشطة المتصلة والتي يجب ذكرها كمايلي[6]:

- التنبؤ بالطلب: أي تقدير احتياجات المستقبل بالرجوع إلى الخطط الوظيفية والتنبؤ بمستويات الأنشطة المستقبلية.
- التنبؤ بالعرض: ويقصد به تقدير عرض العاملين بالرجوع إلى تحليلات الموارد الحالية والوفرة المستقبلية.
- تحديد متطلبات الموارد البشرية: أي تحليل تنبؤات العرض والطلب لتحديد العجز والفائض المستقبلي ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة لكل منها.

---

[1] بلال محمد إسماعيل: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية،مصر، 2004، ص40.

[2] المرجع نفسه، ص41.

[3] حسن راوية :إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)، ط1 ، الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر،2004، ص71.

[4] الهيتي خالد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص69.

[5] عباس،سهيل محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،ط2، دار وائل للنشر،الأردن،2003، ص56.

[6] أرمسترونج،ميشيل، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، ترجمة مكتب جرير، ط3،مكتبة جرير2005،ص 544.

- تحليلي التكلفة والإنتاجية: أي الاستفادة من الطاقة والتكاليف من أجل تحديد الحاجة إلى التحسينات الإنتاجية وخفض التكاليف.
- - تخطيط الأداء: ويكون ذلك بإعداد الخطط للتعامل مع تنبؤات العجز أو الفائض من الأفراد لتحسين الاستفادة والإنتاجية وخفض التكلفة.
- مراقبة وحساب ميزانية الموارد البشرية: أي تحديد ميزانيات ومقاييس الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ الخطط من قبلهم.

2- العوامل المؤثرة في عملية التنبؤ بالمصادر البشرية:

لا شك أن هناك عدة مراحل تؤثر في عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى البشرية، ومن هذه العوامل مايلي[1]:

❖ حجم الطلب المتوقع على المنتج أو الخدمة:

يعتبر حجم الطلب على منتج المنظمة من أهم العوامل في تحديد القوى البشرية المطلوبة لها، ولذلك على المنظمة التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع لمنتجها، وبالتالي تحديد حجم القوى البشرية اللازمة لإنتاج هذا الحجم من المبيعات.

❖ معدل الدوران المتوقع للقوى البشرية العاملة:

ويقصد به حجم القوى البشرية المطلوب للمنظمة نتيجة لترك الأفراد العمل في المنظمة، سواء نتيجة الاستقالة أو إنهاء الخدمة أو التقاعد وغيرها.

❖ القرارات الخاصة بتطوير جودة المنتجات:

من المتعارف عليه أن زيادة مستوى جودة المنتج يتطلب زيادة في الجهد المبذول والوقت المبذول، وهذا يؤثر على طبيعة وحجم الأفراد العاملين في المنظمة، والتغلب على مثل هذه المشكلة يتم بتدريب العاملين ورفع مستوى أدائهم وزيادة حجم القوى البشرية العاملة.

❖ المتغيرات التكنولوجية:

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع تسعى المنظمات إلى امتلاك هذه التكنولوجيا، وذلك من أجل زيادة قدرتها التنافسية وهذا قد يتطلب زيادة في حجم القوى البشرية العاملة في المنظمة.

❖ الموارد المالية المتاحة:

تعد الموارد المالية المتاحة عاملا مهما من عوامل الإنتاج فالمنظمة لا يمكنها ممارسة نشاطها بدون توفر الموارد المالية التي تستطيع من خلالها تغطية نفقاتها، ومن هذه النشاطات القوى البشرية فالمنظمة لا يمكنها ممارسة مهمة التوظيف إلا إذا توفر لها نفقات هذه المهمة، والمترتب عليها دفع أجور ورواتب ومكافآت الأفراد المراد تعيينهم.

[1] -Dessler, G., Humane ResourrceManagment, 8th Edition, USA: Prentice Hall International Inc., 2004. p150.

3- طرق التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية العاملة:

يوجد هناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة بالكم والنوعية، ومن بين هذه الطرق ما هو مختص بتحديد الاحتياجات من القوى البشرية المطلوبة من خارج المنظمة، ومنها ما هو مختص بتحديد الاحتياجات من القوى البشرية من داخل المنظمة، وإجمالا يمكننا تلخيص أهم الطرق ما يلي[1]:

- **تحليل الاتجاه**: ويقصد بها دراسة تطور أعداد العاملين بالمنظمة خلال عدد من السنوات السابقة، بهدف التنبؤ بالأعداد المبدئية المطلوبة خلال فترة قادمة، ويمكن التنبؤ بأعداد كل فئة من فئات الموظفين على حدة. ويعتبر هذا الأسلوب مفيدا في أحوال تطور المنظمة بصورة منتظمة فيما يجب الأخذ بعين الاعتبار أي تغيرات جوهرية في حجم نشاط المنظمة من شأنه التأثير سلبا أو إيجابا على أداء المنظمة.
- **تحليل النسب**: وهو الأسلوب الذي يتم من خلاله استخدام النسب بين حجم النشاط الذي تمارسه المنظمة وبين عدد الموظفين المطلوبين للقيام بهذا النشاط، ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه يعتمد ثبات حجم النشاط الذي يحققه الفرد، واستبعاد أثر أدوات التحفيز، أو دخول تكنولوجيا حديثة أو تطور في المنتج يكون له أثر حقيقي على حجم النشاط سلبا أو إيجابا.
- **الانتشار الخطي**: وهو ذلك الأسلوب الذي من خلاله يمكن تحديد العلاقة بين متغيرين، كالنشاط ومعدلات التوظيف إذا استطعنا تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين وأمكننا التنبؤ بحجم النشاط أمكننا أيضا التنبؤ بالاحتياجات من القوى البشرية.
- **استخدام الحاسوب**: ويقصد به استخدام برامج الحاسوب التطبيقية، من أجل التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية، وجوهر هذا الأسلوب الاعتماد على عدد ساعات العمل المباشرة لإنتاج وحدة واحدة من المنتج، واستخدام ثلاث احتمالات للمبيعات وهي الحد الأعلى والحد الأدنى والحد العادي، ومن ثم تحديد معدل العمالة المطلوبة.

لا يمكن اعتبار واحدة من تلك الطرق التي تم ذكرها ناجحة بدون استخدام حنكة وحكمة وخبرة المنظمة، فمن النادر استمرار الاتجاه التاريخي أو المعدلات أو العلاقات بنفس الوتيرة، ولكن كثيرا ما تتعرض للتغيير، فإدارة المنظمة هي التي تمتلك القدرة على تعديل وتكييف عملية التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة في ضوء كافة العوامل المتغيرة الأخرى.

4- أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها ومن هذه الأهداف[2]:

- يساعد في تحديدي وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكموالنوع.
- يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة من خلال الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

---

[1] –Dessler,opcit, 2004, p151.

[2] شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2000. ، ص133.

- يساعد على تهيئة وحماية المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- يظهر نقاط القوة والضعف في أداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- إشباع رغبات وتحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد.
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.

5- المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية:

يؤدي غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية إلى ظهور العديد من المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمات منها[1]:

- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في وظائف أخرى.
- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل، في حال وجود عجز في العمالة.
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
- اضطراب عملية الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، النقل، التقاعد، الوفاة).

وبعدما تم استعراض عملية تخطيط الموارد البشرية في هذا المبحث سيتم في المبحث التالي التطرق لموضوع الاستقطاب استكمالا لموضوع عملية التوظيف.

وكلما كانت المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف واضحة ومحددة كلما كان من السهل إجراء العمليات الموالية وخصوص الاستقطاب، حيث نتيجة الإدارة مباشرة إلى المصادر الأكثر إجمالا أن يكون بها المطلوب.

6- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:

تعاني الكثير من التنظيمات: مشكلة الفائض أو النقص من الموارد البشرية، خلال فترة أو فترات معينة، فبينما هناك إدارات ومصالح تعاني من قلة الموارد الناتجة ضغط العمل، عدم قدرتها على تحقيق أهدافها، وتزيد هذه المشكلة تفاقما عندما تكون محاولة المعالجة بعد حدوثها، وعندما لا تكون القرارات خاضعة لبرنامج زمني بيد أننا نجد العديد من التحديات التي توجه المؤسسات[2]، مما يفرض عليها أحداث تغيرات لمواكبتها وحيث أن الموارد البشرية تتأثر بهذه العوامل يتحتم على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية خصوصا، أن تكون على استعداد لإعداد وتنمية وتطبيق خطط جيدة لتفادي لهذه المشكلات.

ويكون التخطيط مستندا أساسا على الظروف والسياسات السائدة ونابع بالدرجة الأولى من تحليل ووصف الوظائف، وإدارة الموارد البشرية تستخدم وسائل عديدة لبناء خططها[3]

---

[1] عبد الباقي صلاح الدين محمد،إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية،الإسكندرية2000، ص135.

[2] رواية حسن: "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص14.

[3] –Loic Cardin et autres : « gestion de ressources humaines », 1er édition dunod, 1997, p86.

1.6 مراحل التخطيط للموارد البشرية:

تمر عملية التخطيطي ببعض المراحل، حتى تكون ناجعة وفعالة وتكون بداية من:

- تحديد الأهداف التنظيمية: أي أن المؤسسة تصنع الأهداف التي تبتغي الوصول إليها، كأن تكون هذه الأهداف متمثلة في زيادة الإنتاج، التوسع، اقتحام أسواق جديدة... إلخ.
- تحديد الاحتياجات الإجمالية الاحتمالية من القوى العاملة: أي توضيح وتحديد الموارد اللازمة لبلوغ الأهداف المسيطرة، كما ونزعا لتفادي العواقب السلبية.
- القوى العاملة الحالية والوقوف على الفائض أو العجز: أي ما هي الأعداد المتوفرة لديها والكفاءات المطلوبة لأداء المهام والأعمال، وتحديد إما الفائض أو العجز في العمالة بالمؤسسة، ليتم بعد ذلك المرور بالمرحلة الموالية وهي:

✓ بناء برامج للموارد البشرية: والتي تتضمن:

أ- التعديلات اللازمة على ضوء التقيات وغيرها.

ب- إضافة عمال جدد انطلاقا من دراسة الوظائف.

ج- التخلص من الأفراد الذين يمثلون الفائض[1].

2.6 أنواع التخطيط:

تتبنى الإدارات نمطا أو مجموعة من أنماط التخطيط لنشاطات تهي إما تستخدم التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى)، أو المتوسط أو القصير، أو جميعهم ويترتب على ذلك تخطيط خاص بالموارد البشرية، إذ نجده –أي التخطيط للموارد البشرية- مرتبط بشكل وثيق بالخطة العامة التي تتبناها المؤسسة، ويتبين الجدول التالي أنواع التخطيط للنشاط وتأثيرها على التخطيط للموارد البشرية[2]:

	التخطيط طويل المدى	المتوسط (المخطط التشغيلية)	القصير(الموازنات السنوية)
التخطيط للنشاط	يتضمن: فلسفة المؤسسة – دراسة البيئة – جوانب القوة – تحديد الأهداف – بناءالإستراتيجيات	– تخطيط البرامج – الموارد المطلوبة – استراتجيات التنظيم – خطط الدخول في أنشطة جديدة	– وضع الموازنات السنوية – وضع معايير الأداء – جدولة البرامج وتخصيص المهام – إصدار الأوامر – قياس النتائج

[1] حنفي عبد الغفار، القزاز حسن: "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص416.

[2] المرجع نفسه، ص416.

التخطيط للموارد البشرية	– الاحتياجات في الموارد البشرية – الظروف الخارجية الأثرة – مصادر الأفراد – المعوقات – الرصيد الإداري والاحتياجات	– نوعية الأفراد المطلوبين – المستوى التنظيمي – تصميم التنظيم والعمل – الموارد الحالية المطلوبة وط الاحتياجات	– القرارات الخاصة بالتوظيف – الاستقطاب – سياسات النقل والتحويل – برامج التدريب والتنمية – الأجور والحوافز – العلاقات العمالية.

الجدول رقم 01 مستويات تخطيط النشاط و أثرها على تخطيط الموارد البشرية

إذن فالتخطيط يساعد المؤسسة على تحديد العدد المطلوب من الموارد البشرية، في الوقت المحدد وبالمؤهلات المطلوبة كذلك، والمستمدة أساسا من تحليلي الوظائف والأعمال بما يتماشى والأهداف التنظيمية الموضوعية من طرف المؤسسة.

3-6 خطوات تخطيط الموارد البشرية: ونعرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02): خطوات عملي تخطيط الموارد البشرية

الخطوة الأولى: تخطيط نوعية الأعمال المطلوبة	وتنطوي على: – تحليل طبيعة نشاط المنظمة ونظم الإنتاج فيها. – تحليل الوظائف والأعمال وتصميم مكوناتها (المهام، المسؤوليات والسلطات..) – مراجعة التخطيط التنظيمي (الإدارات والأقسام، المستويات الإدارية، الوظائف الإدارية والإشرافية...). – مراجعة توصيف الوظائف والتعرف على المهام والمسؤوليات وظروف العمل التي تحتويها الوظيفة، وكذلك تحديد مواص من يشغل الوظيفة
الخطوة الثانية: تخطيط أعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية	وتحتوي هذه الخطوة على ثلاث خطوات أو عناصر فرعية: – تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوب أداؤه. – تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية. – تحليل احتياجات الإحلال.

الخطوة الثالثة: التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة	عرض العمل الداخلي: ويشير إلى عدد الأفراد في أول المدة والمعينون خلال الفترة + احتياجات الإحلال (الإضافات بسبب النقل والترقية إلى الوظيفة والعودة من بعثة أو إعارة).
الخطوة الرابعة: التنبؤ بالمتاح في سوق العمل (خارج المؤسسة)	ويراعي: – مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي) – درجة المنافسة بين المنظمات (الطلب الكلي). – مؤشرات أخرى للعمالة. – الهجرة الداخلية والخارجية –الحركة القطاعية- طاقة مؤسسات التعليم والتأهيل.
الخطوة الخامسة: تحديد الزيادة أو النقص (الفائض أو العجز)	ويتضمن هذا تحديد: – الفائض أو العجز النوعي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبرات وتأهيل العاملين أعلى أو أقل من المطلوب. – الفائضأو العجز الكمي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة.
الخطوة السادسة: كيفية مواجهة الفائض أو العجز	في حالة وجود الفائض أو العجز تأخذ بعين الاعتبار: سوق العمل يتصف بالندرة: – تنشيط في معايير الاختيار – رفع مستوى الأجور والعوائد. – تكثيف التدريب وأساليب رفع الإنتاجية. – تكبير وتنويع الأعمال. سوق العمل يتصف بالوفرة: – استخدام معايير اختيار متشددة.

المصدر: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص179-183 (بتصرف).

4-6 البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

تحتاج عملية تخطيط الموارد البشرية توفر مجموعة من البيانات لمن يقوم بها تصنف كالآتي:

أولا: بيانات من داخل المؤسسة: وتشمل:

- نظم الإنتاج.
- نظم التسويق.

- الأفراد.
- الإمكانية والتجهيزات.
- السياسات والنظم.

ويعطي على السلمي أمثلة عن هذه البيانات كالآتي[1]:

أ- بيانات عن العاملين	- توزيع أعداد العاملين حسب سنوات مختلفة (تطور أعداد العاملين خلال الزمن). - توزيع العاملين الحاليين حسب نوعية الوظيفة. - توزيع العاملين الحاليين حسب الأقسام/المشروعات... - توزيع العاملين الحاليين حسب توزيع التقاعد. - توزيع العاملين الحاليين حسب المهن. - توزيع العاملين الحاليين حسب تقدير الكفاءة. - توزيع العاملين الحاليين حسب الجنسية. - توزيع العاملين الحاليين حسب السن. - معدلات إصابات العاملين. - معدلات الإجازات الاستقالات، انتهاء الخدمة. - معدلات التخلف (التأخير، الغياب، المرض).

[1] علي السلمى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص152.

ب- بيانات عن الإنتاج والمبيعات، النشاط	– تطور الحجم والقيمة عبر السنوات الماضية. – الحجم والقيمة الحالية للإنتاج. – تكلفة الإنتاج حاليا. – إجماليالأجور وتكلفة العمل. – توقعات الإنتاج في المستقبل. – معدلات الإنتاج. – الطاقة الإنتاجية المتاحة. – الطاقة الإنتاجية المستغلة.
ج- بيانات عن سوق الع	– الأعداد، الجنسيات، الأجور السائدة. – العجز والفائض، والتوقعات المستقبلية.

ثانيا: بيانات من خارج المؤسسة: وتشمل:

- الأوضاع الاقتصادية العامة.
- أوضاع وخطط المنافسين.
- ظروف سوق العمل.
- سياسة العمالة على مستوى الدولة.
- بيانات عن سياسة التعليم والتدريب في الدولة.
- الأوضاع السياسية الداخلية والأوضاع والعلاقات السياسية والاقتصادية الخارجية.

5-6 - أهم العوامل الواجب أخذها في عين الاعتبارعند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية:

- طبيعة ونوع الصناعة التي تعمل بها.
- حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمؤسسة.
- مستوى التكنولوجية المستخدمة في العمليات الإنتاجية.
- برامج وخطط الإنتاج والمبيعات والتوقعات التسويقية، المركز المالي للمؤسسة.
- حجم المؤسسة وعجزها الإنتاجي وموقعها الجغرافي.

إن هذه العملية لا تتم في فراغ وإنما في ضوء معلومات واقعية صحيحة[1].

مشكلات سوء أو عدم التخطيط"

قد تواجه المؤسسة مجموعة من المشكلات في حالة عدم أو سوء تخطيطها للموارد البشرية، منها:

- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في العمالة.
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، النقل، التقاعد، الوفاة)[2].

هوامش ومراجع المحاضرة الخامسة:

1. سهلية محمد عباس: إدارةالموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص87.
2. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002، ص 69، ص 71.
3. المرجع نفسه، ص 72.
4. سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي لتعظيم قدرات تنافسية-، جامعة قناة السويس، 2008-2009 ص ص 66-67.
5. سعيد السيد علي،العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، اتصالات، الرقابة)، دار الكتاب الحديث، 2007، ص ص 161-162.
6. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، ط2، الأردن، ص 75.
7. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 75.
8. سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 88-89.
9. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 89.
10. المرجع نفسه، ص 89.
11. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، ط1، 2008، ص54
12. المرجع نفسه، ص 54.
13. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 75.
14. راوية حسن، مرجع سابق، ص 76[1] عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 65.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 55.
16. المرجع نفسه، ص 56.
17. بسيوني محمد البردعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إتراك للنشر، مصر، ط1، 2005، ص 84.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 106.
19. بلال محمد إسماعيل: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية،مصر، 2004، ص40.
20. المرجع نفسه، ص41.
21. حسن راوية :إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)، ط1 ، الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر،2004، ص71.

[1]-علي السلمى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص152.

[2]- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص135.

22. الهيتي خالد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص69.
23. عباس،سهيل محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،ط2، دار وائل للنشر،الأردن،2003، ص56.
24. أرمسترونج،ميشيل، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، ترجمة مكتب جرير، ط3،مكتبة جرير2005،ص 544.
25. Dessler, G., Humane ResourrceManagment, 8th Edition, USA: Prentice Hall
26. International Inc., 2004. p150.
27. Dessler,opcit, 2004, p151.
28. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2000. ، ص133.
29. عبد الباقي صلاح الدين محمد،إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية،الإسكندرية2000، ص135.
30. رواية حسن: "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص14.
31. Loic Cardin et autres : « gestion de ressources humaines », 1er édition dunod, 1997, p86.
32. حنفي عبد الغفار، القزاز حسن: "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص416.
33. المرجع نفسه، ص416.
34. علي السلمى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص152.
35. -علي السلمى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص152.
36. صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص135.

المحاضرة السادسة: عملية توظيف الموارد البشرية ومراحلها " الاستقطاب ، الاختياروالتعيين"

لا تبدأ عملية استقطاب الموارد البشرية إلا بعد المعرفة الفعلية لمناصب العمل. فلتوظيف العناصر البشرية الملائمة لابد من تحديد المهام المترتبة بكل وظيفة والخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد يشغل الوظيفة ، وهذا الهدف لا يتحقق غلا عند دراسة الوظائف التي تنتهي بإعداد وصف لها ومن ناحية أخرى فان الاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها موجودة بالفعل تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها .

فبغض النظر عن كون الوظائف المراد شغلها موجودة بالفعل أو وظائف سيتم حذفها فانه لابد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة كلما أمكن بزيادة فعالية الاستقطاب. والحاصل أن تحليل الوظائف يقدم المعلومات اللازمة عن طبيعة ومتطلبات الوظائف من أفراد مؤهلين لشغل تلك الوظيفة.

أولا : استقطاب القوى العاملة

1- مفهوم استقطاب القوى العاملة:

الاستقطاب يعني البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة ويحدد حجم مجهود المنظمة المبذول للاستقطاب والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملة التخطيط ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها ومن البديهي أنه إذا كانت متطلبات الموارد البشرية المتوقعة تفوق صافي متطلبات الموارد البشرية فانه يتعين على المنظمة أن تعمل بجد ونشاط على استقطاب الأفراد [1]

كذلك يعني الاستقطاب " ترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد في الاتصال بالمنظمة للتنافس على مناصب العمل الشاغرة ويتم اجتذاب ذلك العدد من خلال ترغيب المنظمة للأفراد الموجودين في سوق العمالة ، وبذلك تكون فرص الاختيار أما المنظمة كبيرة أي أنها تختار من بيت المتقدمين للتنافس على الوظائف الشاغرة الأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات التي تتطلبها هذه الوظائف وبالتالي تتمكن من اختيار الأفراد الأكفاء وترغيب القوى العاملة الموجودة على البقاء وعدم ترك المنظمة [2]

" يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المرتحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ومن وجود تحليل وتصنيف الوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة." [3]

2.أهداف الاستقطاب:يمكن حصرها فيما يلي :

-يؤدي الاستقطاب إلى التقليل من تكاليف التعيين وذلك عن طريق ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة بالبقاء بها.

-يؤدي الاستقطاب إلى من التعيينات الفاشلة وذلك لكونه يؤدي غلى ترغيب أكثر عدد ممكن من الأفراد من الالتحاق بالمنظمة وبالتالي فإن الاختيار السليم من بين الأفراد المتقدمين للتنافس عن العمال في الوظائف الشاغرة. [1]

---

[1] غربي وآخرون:تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة ،عين مليلة، 2002،ص 87.

[2] عبد الفتاح بوخمخم:إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري،قسنطينة،2001،ص 91

[3] أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ،دار النشر الجامعية، 2004،ص 141.

-يعمل أيضا على تقليل تكاليف الاختيار وذلك عن طريق تحديد نوعية الكفاءات التي ترغبها المنظمة فعلا، أي أن الاستقطاب يستبعد الأفراد الذين تكون لديهم كفاءات أكثر واقل مما تتطلبه الوظيفة وتبقى مهمة نشاط الاختيار اختيار الفرد المناسب أكثر من الأفراد المتنافسين على شغل الوظيفة.

-يعمل الاستقطاب على تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة حيث يضمن الحصول المستمر على المعلومات عن القوى العاملة فيما يتعلق بحجمها وخصائصها.

ولتحقق الأهداف السابقة فان نشاط الاستقطاب القوى العاملة يكون في علاقة مع أي نشاط في المنظمة يهدف إلى ترغيب الأفراد فيها أو البقاء بها.

3- مصادر الاستقطاب:

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن (أفراد) أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظيفة فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها. وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية و فيما يلي عرض لهذه المصادر:

أ- **المصادر الداخلية:** والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة ومن أهم هذه المصادر:

- **الترقية:** ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :

أ- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.

ب- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظمتهم توفر لهم فرص الترقي والنمو.

ج- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.[2]

لكن اعتماد الترقية الداخلية يؤديإلى مضاعفة المناصب الشاغرة وقد تنتهي عملة العمالية بتوظيف خارجي ،ويمنح ذلك من حركة الأفراد الافتراضي بين المستويات الإدارية لمنظمة ما . إضافة غلى ذلك فان الترقيات الداخلية تعتمد على نتائج الأداء السابقة ولا تعتمد سلوك الفرد في المنصب الجديد فمستويات الأداء السابقة قد تؤدي إلى الإسراع في الترقيات بحيث يصل الفرد إلى مستوى يصبح فيه غير قادر على أداء الوظيفة الجديدة بمستوى الكفاءة المتوقع كما يؤدي التوظيف الداخلي إلى حرمان المنظمة من الكفاءات الخارجية.[3]

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم : مرجع سابق، ص 92

[2] أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 132.

[3] عبد الفتاح بوخمخم: مرجع سابق، ص ص 94،93

- **النقل الوظيفي:** ويكون هذا مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في غدارة الموارد البشرية على تنويع خبرات العاملين فيها وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.
- **مخزون المهارات**: يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عمن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.[1]
- **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فانه يكون المفيد نشر حاجياتها بلوحات الإعلانات بالشركة وهذه يقرأها العاملون بالشركة وينشرون الأخبار خارج الشركة في المحيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.
- **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:** عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة وإغرائهم للالتحاق بالعمل بالشركة.
- بالرغم من المزايا السابقة فغن هناك بعض المساوئ التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة يتمثل أولها وأكثرها شيوعا في "مبدأ بيترPeter principel" وينص هذا المبدأ على أن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين والذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطريقة صحيحة .أما الخطر الأخر المرتبط بالترقية من الداخل ، فيشمل في أن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لا يتم ترقيتهم.
- ويتمثل الخطر في عملة الاستقطاب من الداخل في جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط فانه يجب اتخذ الحذر لضمان تولد الأفكار الجديدة والابتكارات وعدم كبتها نتيجة بعض الاتجاهات لدى الأفراد مثل نحن لم نقم بها من قبل أو نحن نعمل بصورة جيدة بدونها .
- وبناءا على ما سبق فانه إذا كانت المنظمة تتبع مدخل الترقية من الداخل فان هناك اعتبارين أو أمرين رئيسين يجب أخذهما في الحسبان فاحتياج المنظمة لبرنامج قوي لتنمية الأفراد ولتطوير الاستقطاب يحتاج إلى الخبرة السابقة، ومدى مناسبة وتوافر الطرق المتاحة أمام المنظمة.[2]

ب- **المصادر الخارجية:** ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل ، حيث تنقسم مصادر عديدة أهمها:

التقدم المباشر للمنظمة تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف ،حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملاءها الأفراد والتي يتضمن بيانات كاملة وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم. ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم تجرى عهم الاختبارات اللازمة. " وقد تقوم

[1] أحمد ماهر: مرجع سابق ،ص 145.

[2] راوية حسن:مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2002،ص ص103،104، بتصرف.

وكالات التوظيف(مكاتب التوظيف) أيضا بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ويتم الرجوع غلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة."[1]

- **الإعلان في الصحافة**: قد تقوم المنظمة بالإعلان حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجالات والدوريات المتخصصة وتشكل هذه الوسيلة الأسلوب الأساسي للحصول على العدد الأكبر من المرشحين لشغل مناصب معينة ، ويتم اختيار وسيلة الإعلان على أساس طبيعة الوظائف ومستواها فمثلا بالنسبة للوظائف العادية يمكن اللجوء إلى الإعلان في الوسائل الإعلانية ذات الانتشار الأوسع والتي تصل إلى أكبر عدد ممكن من القراء . أما بالنسبة للوظائف المتخصصة فقد تلجا المنظمة إلى الإعلان عنها في الوسائل الإعلانية المتخصصة كالمجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن أصحاب المهنة ، كما قد تلجا إلى وسائل أخرى كالراديو والتلفزيون ، ووسائل النقل المختلفة . وعند الإعلان عن الوظيفة يشترط أن يتوفر في الرسالة الإعلانية العناصر معينة حتى تكون فعالة ومثيرة وتتمثل هذه العناصر في:

- " اسم المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه.
- حجم المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .
- خصائص العناصر البشرية المطلوبة من عمر وتكوين وخبرة ومهارات مختلفة .
- الامتيازات المرتبطة بالوظيفة كالأجر والتكوين والترقية والحوافز الأخرى المادية و المعنوية"[2]

وفي جميع الحالات فغن تلك المنظمات أو الشركات تقوم غالبا بتلقي الطلبات غما مباشرة أو من خلال البريد ، وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها ، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان.

- **وكالات و مكاتب التوظف**: يوجد نوعان من وكالات مكاتب التوظيف:

أ- **" النوع الأول** : وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل ، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل . أما في حالة عدم توفر عمل يناسب خبرات الفرد ، فإن هذه الوكالات تقوم بصرف " إعلانات بطالة " وذلك في الدول الأوربية وأمريكا ، ومن أمثلة هذه المكاتب في مصر " مكتب العمال " أو " إدارة القوى العاملة" والتي تقوم بحصر بيانات الخرجين وتوزيعهم على الإدارات والمكاتب الحكومية ، كما تقوم أيضا بالإشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات لكنها لا تقدم إعانة بطالة للعاطلين وهذه المكاتب أو الوكالات تقدم خدمات مجانية وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبي العمل ".[3]

---

[1] أحمد ماهر: مرجع سابق، ص146.

[2] عبد الفتاح بوخمخم : مرجع سابق ،ص 95.

[3] أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص ص 147،148

ب- **النوع الثاني**: وهي مكاتب خاصة يديرها مختصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع غليها عن طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات ، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجالات والدوريات المتخصصة.

- **المدارس والجامعات** : تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة ، وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجا بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة (من المدارس أو المعاهد) بها خلال العطلة الصيفية. فهذا الأسلوب يوفر للمنظمة عمالة مدربة على أساليب و تكنولوجيا العمل بها.

وبالنسبة للجامعات فيمكن إتباع نفس الأسلوب في التخصصات العملية كالمهندسين الكيميائيين يمكن من خلال العلاقة بين المنظمة والجامعة اختيار أوائل الخرجين وإغرائهم للعمل بالشركة.

- **النقابات العمالية** : تبرز أهمية النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في مهنة ما عن طريق

-فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها.

-الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين بين أعضاء النقابة فقط."[1]

- **المنظمات المهنية**: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم ، منحهم شهادات وإجازات وتراخيص عمل في مجال محدد ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين ، المراجعين، جمعيات الأطباء حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة وأوربا.

- **الخدمات العسكرية**: تلجأ بعض الشركات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة مثل شركات النقل التي تستعين القوات المسلحة عندما تكون في حاجة غلى سائقين وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر مصدر أخر لها في سوق العمل. " أيضا فهناك احتمال أن يتكلب الفرد المعين من الخارج وقتا أطول للتعرف على العمل وللتكيف مع المنظمة ، مما يسبب مشاكل للمنظمة ، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفه ، للأفراد داخل المنظمة خاصة خاصة الافراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب "[2]

4- طرق الاستقطاب:

هناك طرق عديدة لاستقطاب العاملين ، ولكن تنوعها فانه يمكن تصنيفها إلى طرق رسمية وغير رسمية ويعتمد هذا التصنيف حقيقة مؤداها ، أن هناك بعض الطرق تحظى باستفادة من قنوات المعلومات عن الوظيفة المتاحة أكثر من غيرها ، فعلى سبيل المثال قد يتم الإعلان عن الوظيفة في لوحة إعلانات المؤسسة، الإعلان عبر الوسائل العامة لتعيين من مجال الجامعات ، أو من خلال وكالات التوظيف المختلفة، كا هذه تصنف ضمن الطرق الرسمية أما الطرق

[1] المرجع نفسه، ص ص 149،150.

[2] راوية حسن، مرجع سابق، ص 105.

الغير رسمية فتكون عندما يستخدم العاملين بالمؤسسة كمصدر للاستقطاب أو بحضور المعني شخصيا وتقديمه طلبا للتوظيف ، أو حتى السؤال عن وجود وظائف شاغرة ويتوقف اختيار المؤسسة لإحدى الطريقتين على اعتبارات مختلفة ترجع لعدد أنواع الوظائف الخالية ، وكذا ظروف وبيئة العمل والمتطلبات الحكومية.

ويمكن الإشارة عموما إلى أهم الطرق الرسمية للاستقطاب كما يلي:

- 1. الإعلان يعد أكثر الطرق المستخدمة للاستقطاب حيث جرت العادة في وضع إعلانات " مطلوب العمل" في الصحف اليومية المنشورات المتخصصة.
- "يعتبر استقطاب العاملين مباشرة من المعاهد والجامعات من الممارسات الشائعة الاستخدام، ترسل المؤسسة مندوبا لها إلى الجامعة لإجراء المقابلات الأولية. وعندما تتوافر مؤشرات النجاح في أحد الأفراد يتم استدعاؤه للمؤسسة لإتمام الإجراءات واتخاذ قرار التعيين في حالة إتباع هذا النوع فإنه إجراء المقابلة الشخصية تتم مراجعة السيرة الذاتية للمعني."[1]
- الوكالات العامة والخاصة وما تقدمه من مساعدات كبيرة فيما يتلق بالاستقطاب الأفراد الجدد وتتبع هذه الطريقة بشكل كبير في الدول المتقدمة خصوصا، وإذا كانت الوكالات العامة تابعة للدولة تقدم خدماته مجانا، فان الوكالات الخاصة تلزم (الفرد أو المؤسسة) من خدماتها من دفع المقابل.
- الفرد المرجعي حيث تشرك الكثير من المنظمات بعض أفرادها في عملية الاستقطاب. وقد تكون هذه العملية الرسمية من خلال استخدام وإتباع توجهات محددة أو غير رسمية كأن تكون وعد لفضي بالتعيين وفي الغالب يستفيد هؤلاء الأشخاص كمزايا ومكفآت ومن مساوئ هذه الطريقة احتكارها من خلال أشخاص معينين، زميلها إلى التحيز.
- ومهما تعددت المصادر والطرق التي تتم بها عملية الاستقطاب فان المسؤول المباشر عن الاستقطاب في المؤسسات كبيرة أو متوسطة الحجم هو إدارة الموارد البشرية.

"وعادة ما يوجد مكتب خاص تابع لهذه الإدارة يتكفل بهذه المهمة، ويشترط في الشخص أو الأشخاص الموكلة لهم هذه المهمة أن يكونوا مؤهلين عاليا ويعاملون المتقدمين لشغل الوظائف باحترامها وتقديرها، لأنهم بمثابة الوجه الحقيقي للمؤسسة.

أما بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم فان مهمة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة ما يكون مدير مكتب التوظيف أو المدير التنفيذي."[2]

4.- فعالية طرق الاستقطاب:

يهدف تصميم البرامج التنظيمية للاستقطاب إلى جذب وعاء من المواهب والمهارات للمنظمة. ومن داخل الوعاء تأمل المنظمة أن تختار الفرد الأكثر كفاءة وموهبة مناسبة للوظيفة. والسؤال الذي يواجه إدارة الموارد البشرية في هذا المجال هو ما هي طريقة الاستقطاب التي توفر أفضل وعاء من المهارات؟

[1] علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 90،91

[2]: علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 91

وقد قامت بعض الدراسات بتوضيح القضية بهذا السؤال ،حيث أشارت بعض النتائج إلى الفرد المرجعي كمصدر الاستقطاب أكثر فعالية ، إذا ما قورن بالإعلان في الصحف، أو وكالات التوظيف الخاصة أو التقدم بكتابة طلب توظف للمنظمة وقد وجدت هذه الدراسة أيضا أن معدلات دوران الأفراد الذين يتم تعينهم من خلال الأفراد (الذين تم) المرجعيين أقل من الأفراد المعينين من خلال الطرق الأخرى.

" وقد اختبرت دراسة أخرى العلاقة بين أداء الأفراد الغياب واتجاهات العمل وبين طرق الاستقطاب المختلفة وقد أظهرت هذه الدراسة أن الأفراد المستقطبين من خلال إعلانات الصحف أقل أداء من ناحية الجودة والاعتماد عليهم ، عن الأفراد الذين بادروا واتصلوا بصفة شخصية مع المنظمة، أو من خلال الإعلانات في الدوريات المتخصصة والمؤتمرات . "[1]

المستقطب من خلال الكليات والمعاهد يظهر مستوى أقل من المعايشة والاندماج في العمل وكذلك رضا أقل تجاه مديرهم ، عن هؤلاء الأفراد المستقطبين من خلال أي طريقة أخرى ، وقد أخلص تلك الدراسة إلى أن الاستقطاب من خلال الإعلانات في الصحف تعد مصادر أقل فعالية في استقطاب الأفراد من خلال الإعلانات أو من خلال المؤتمرات والدوريات ، والمبادأة الشخصية بالاتصال بالمنظمة.

وبصفة عامة يبدوا أنه من الممكن القول أن الأبحاث لم تحدد طريقة مثلى واحدة كمصدر لاستقطاب الأفراد ولذلك فان كل منظمة لابد أن تحدد خطوات المصدر الأمثل والأكثر فعالية لاستقطاب أفرادها، فعلى سبيل المثال لابد لقسم إدارة الأفراد أن يلاحظ ويراقب مدى فعالية حديثي التعيين على أساس دوران العمل والغياب والأداء في العمل، ثم يجب بعد ذلك إجراء مقارنة ومفاضلة بين مصادر الاستقطاب أفضل الأفراد.

5. **الصورة الو اقعية للعمل:** عن أحد الوسائل المقترحة لزيادة فعالية كل وسائل وطرق الاستقطاب، هي استخدام أو تقديم صورة واقعية عن المنظمة قبل التحاق الفرد بها وتقدم الصورة الواقعية للمنظمة، معلومات كاملة عن الوظيفة ، سواء كانت هذه المعلومات ايجابية أو سلبية بالنسبة للمتقدم للعمل. فغالبا ما تحاول المنظمة بعمل هذا، لتحصل على أفضل معدل للاختيار أي أكبر عدد من المتقدمين إلى الوظائف الشاغرة وبعد هذا تستطيع المنظمة أن تختار أفضل الهناصر ولسوء الحظ فان هذه المحاولات للمنظمة تجعل الفرد الجديد يبني توقعات عالية جدا للوظيفة الجديدة مما ينتج عنه عدم رضا ومعدل دوران عالي بين الأفراد المستقطبين بهذه الطريقة.

" وقد أشارت نتائج الأبحاث في مجال فعالية الصورة المسبقة للمنظمة إلى إمكانية مساعدتها على تخفيض دوران العمل لحديثي التعيين ، ولكن مازالت هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث لتأكيد تأثيرها على مستوى أداء الأفراد في العمل".[2]

6. **من الذي يقوم بالاستقطاب ، وكيف يقوم به:**

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات كبيرة ومتوسطة هي المسؤولة عن الاستقطاب ، وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولا عن الاستقطاب والمقابلات والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب.

---

[1]: راوية حسن، مرجع سابق ص ص 113.112.

[2] راوية حسن، مرجع سابق ، ص 114.

ويعود دور مكتب التوظيف والعاملين به من الأمور الهامة والحرجة. ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء داخل المنظمة أو خارجها ومن ثم فأن طريقة معاملتهم للأفراد واحترامهم لهم ، وتقديم المعلومات الضرورية عن الوظيفة والمساواة في معاملة الأفراد ، كل هذا يؤدي إلى الانطباع الإيجابي الجيد عن المنظمة ككل . أما ما عومل المتقدمين بطريقة غير لائقة وغير عادلة ، فإن هذا يؤثر على تكوين انطباع سئ وسلبي تجاه المنظمة ، ولذلك من الضروري تدريب العاملين بهذا المكتب على الاتصال الفعال، وعلى المهارات الشخصية والعلاقات المتبادلة. أما إذا كان الاستقطاب يتم من خارج المنظمة ، فان دور الفرد القائم بالاستقطاب يكون حرج أيضا لأن، المتقدم للوظيفة عن المنظمة يتأثر تأثيرا ذو دلالة بمدى معرفة وخبرة الفرد القائم بالاستقطاب.

" فتقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف أو مكتب حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة وإجراء المقابلات المبدئية"[1]

أما في المنظمات صغيرة الحجم فإن وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة ما يكون مدير مكتب التوظيف، أو المدير التنفيذي.

7. <u>الترغيب التنظيمي:</u>

يهدف الاستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة ويتمثل الجذب التنظيمي في كل في كل السمات والمزايا الايجابية التي تقدمها المنظمة لتخدم في جذب المتقدمين للوظيفة ، إلى المنظمة ومن أهم ثلاث وسائل تستخدم للجذب للمنظمة مايلي[2]

1. " الأنظمة التنظيمية للتعويضات.
2. الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي.
3. السمعة التنظيمية".[3]

وتؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافز وطبيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الذين يحصلون عليهم من خلال عملية الاستقطاب . فمثلا المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية. عكس الحالة بالنسبة للمنظمة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين. أيضا فالمنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي الأفراد على المستوى الشخصي والوظيفي. كما أنه يساعد على جذب أفضل العناصر إلى المنظمة. أما بالنسبة للأفراد الحاليين، فهو يساعد على تنمية شعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة بمستقبلهم المهني.

---

[1] المرجع نفسه، ص ص 115،116.

[2] أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 141.

وأخيرا فإن سمعة المنظمة بصفة عامة أو الانطباع الذهبي تخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين، وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة وتشمل في بعض منها طريقة معاملة الأفراد، طبيعة وجودة منتجاتها وخدماتها، ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية. وللأسف لا تهتم بعض المنظمات بتكوين انطباع ذهبي جيد عنها ، مما يؤثر في نوعية الأفراد المستقطبين للعمل فيها ولذلك فإنه بغض النظر على نوعية العمل أو الصناعة يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لتكوين انطباع جيد عنها.[1]

8. مقابلة الاستقطاب:

يمكن النظر إلى المقابلة الشخصية التي تتم لاستقطاب الأفراد للعمل بالمنظمة إما كجزء من عملية الاستقطاب ، أو جزء من عملية الاختيار ، فمثلا بالنسبة لاستقطاب الأفراد من خلال الزيارات للجامعات والمعاهد فإن الانطباع القائم باستقطاب فرد طالب للوظيفة يلعب دورا في تحديد ما إذا كان سيتم الفرد لزيارة الشركة أم لا، وفي أحيان أخرى ما إذا كان الفرد سيحصل على الوظيفة أم لا، وفي هذه الحالة فإن المقابلة الشخصية للاستقطاب تخدم كجزء من عملية الاستقطاب وكخطوة أولى لعملية الاختيار. " ويؤثر محتوى وجودة المقابلة لاستقطاب الأفراد في قرار المتقدم بالالتحاق بالمنظمة ويمكن للقائم بالمقابلة غير المؤثر أو السلبي أن يحول الفرد المحتمل بعيدا عن المنظمة ومع ذلك وبالرغم من أهمية المقابلات للازمة للاستقطاب إلا أن كثير من القائمين بهذه المقابلات لا يحصلون على التدريب الكافي لإجراء مثل هذه المقابلات."[2]

2 - **عملية اختيار الموارد البشرية:** إن عملية اختيار الموظفين هي عملة تعني بجذب وانتقاء أفضل الأشخاص ووضعهم في الوظائف التي يمكن من خلالها استثمار أفضل مواهبهم ومهاراتهم والحفاظ على أولئك الأشخاص من خلال تقديم الحوافز والتدريب الوظيفي وبرامج التنمية الوظيفية لهم بغية تحقيق الأهداف على المستوى الوظيفي الفردي وعلى المستوى المؤسسات على حد سواء.

[1] راوية حسن، مرجع سابق، ص 116،117.

[2] المرجع نفسه، ص 118.

وعملية الاختيار لا تخر حالتين هما وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية وبالتالي يتطلب الأمر اتخاذ قرارات بشأن هذه النتائج فوظيفة الاختيار تتمر فقط في حالة وجود عجز في الموارد البشرية والمطلوب توفيرها.

ثانيا الاختيار المهني :

1. مفهوم الاختيار:

تعني وظيفة الاختيار عادة " التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على المستويات والتطوير والفردية والاجتماعية"[1]

وظيفة الاختيار هي " العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحية أداء هذه الوظيفة بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازن وفقا لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية.

من هذا المنطلق لا يمكن الفصل بين وظيفتي تخطيط القوى البشرية وظيفة التوصيف من جهة وبين وظيفة الاختيار من درجة أخرى، وبالتالي فان عاملا أساسيا من عوامل نجاح خطة الموارد البشرية هو مدى نجاح إدارة الأفراد في القيام بوظيفة اختيار بطريقة سليمة."[2]

والاختيار هو " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة. ويقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار وذلك في المنظمات الصغيرة أما المنظمات الكبيرة فان قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار بالتعاون مع مديري التنفيذ خاصة في مرحلة الاختيار النهائي".[3]

وعملية الاختيار تهدف إلى تحقيق التوافق بين تنمية متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.

2. مصادر اختيار الموارد البشرية:

تنحصر الموارد البشرية بعد تحديديها كما ونوعا بمصدرين أساسيين:

أ. الاختيار من داخل المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الداخلية internal sources

ب. الاختيار من خارج المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الخارجية external source

[1] إيهاب صبيح محمد رزق : الإدارة ،الأسس ،الوظائف، دار النشر والتوزيع،سوريا ،سلسلة 2، 2001،ص101.

[2] كامل بربر :إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للنشر ،لبنان ط1، 1997،ص 81.

[3] أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق،ص 155.

أ. **الاختيار من داخل المؤسسة**: إن سياسة الترقية تعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للترقي إلى المستويات العليا مع الأخذ في الاعتبار عدم التميز في تطبيق هذه القاعدة ويترتب على هذا التطبيق المزايا التالية:

- ❖ . رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وازدياد الشعور لديهم بالأمان على مستقبلها الوظيفي في المنظمة.
- ❖ الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المؤسسة.
- ❖ إلمام الأفراد بكافة ظرف المنظمة وبالتالي تستمر عملية التكيف داخل التنظيم.
- ❖ القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد التنظيم.
- ❖ خلف سمعة ممتازة للمنظمة تمكنها من جذب أفراد يتمتعون بالطموح الوظيفي.
- ❖ تمكن المنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية.

ولكن بمقابل هذه المزايا في اختيار الأفراد تتعرض المؤسسة من إتباع هذه السياسة لمجموعة من المخاطر أهمها:

- إن الاختيار على أساس الترقية يسبب ظهور بوادر الغيرة بين المرؤوسين الذين لم يتم ترقيتهم وبالتالي يفقد الفرد الجديد القدرة على التعاون مع زملائه نتيجة الغيرة أو عدم استعدادهم لذلك.
- حرمان المنظمة من الاستفادة من أفكار جديدة والتي قد تتوفر توفر المصادر الخارجية مما يخلق جمودا في ديناميكية التنظيم.
- سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحدد انطلاقتها.
- احتكار المناصب الأمامية قد يحرم في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمؤسسة، مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في تولي المناصب الأساسية في المنظمة ، إنما يجب أن لا يطلق العنان لهذه السياسة وغلق الأبواب أما مرونة المنظمة في الاعتماد على المصادر الخارجية لجذب الكفاءة المطلوبة لتفعيل التنظيم ،لأنها قد تشكل خطرا حقيقيا على مستقبل المنظمة".[1]

فالديناميكية تستوجب الاتجاه الصحيح ، ويمكن للمنظمة استخدام كافة لعدم الربط بين اختيار الأفراد وسياسة الترقية وأن يكون واضحا لأفراد التنظيم أن المنظمة ستلجأ إلى الاختيار من الخارج طالما هناك خلافا من التوازن بين الكفاءة الداخلية والخارجية ويصبح للمنظمة الحرية الكاملة في توفير الأفراد الكفاءة لشغل المناصب الأساسية من المصادر الخارجية.

ب. **الاختيار من خارج المؤسسة**:تعمد المؤسسة مثل هذا النوع من الاختيار عند اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم وذلك عن طريق جلب كفاءات جديدة بإمكانها توفير قوة دفع جديدة للمؤسسة وبالتالي تدعيم مكانتها

[1] كامل بربر، مرجع سابق، ص 83.

التنافسية في السوق والحاصل أن المؤسسات الكبيرة خاصة منها العاملة بالصناعات المتطورة تفضل المصادر الخارجية لأنها تخلق مناخا تنافسيا قويا من أجل جذب الأفراد المتميزين الذين يستطيعون تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة، والتي تبدو المؤسسة في أمس الحاجة لمثلها . وإذا كانت هذه الكيفية في الاختيار محبذة لما قد توفره من مزايا ومنافع للمؤسسة فإنها قد تنجم عنها مجموعة من المحاذير التي يجب(تراكمها) تداركها والتي قد تسبب مشاكل تنظيمية أو على مستوى سلوك الأفراد،

و من أبرزها :

1. تدني معنويات أفراد التنظيم لمعارضتهم لهذه السياسة وعدم إقناعهم بجدواها.

2. تسود في مؤسسات الدول النامية النظرة المريبة إلى الفرد الجديد الأتي من خارج المؤسسة واعتبره خيلا وغريبا ينبغي عزله.

3. من الطبيعي أن تحدث في بداية الأمر بعض مظاهر المقاومة للفرد الجديد، غير أنها قد تتفاهم لتصبح مرضية إذا تجسدت في مقاومة هذا الفرد الجديد، بعدم التعاون معه ووضع العراقيل أمامه لعدم نجاحه في وظيفته".[1]

3. مراحل عملية الاختيار

1-3 نموذج التوظيف (طلب التوظف):

" يعد ملأ طلب أو نموذج التوظيف من أولى الخطوات المتبعة في معظم إجراءات أو سلبيات الاختيار حيث يوفر معلومات أساسية خاصة بعملة التوظيف والتي يمكن أن تستخدم في خطوات لاحقة في عملية الاختبار أو قد تستخدم تقنية واستبعاد المتقدمين الغير مؤهلين أو غير اللائقين للوظيفة وهناك بعض المتطلبات التي يجب أن تتوافر في نماذج طلب التوظف. ومن أولى هذه المتطلبات عدم احتواء الأسئلة على بعض الأسئلة المتحيزة التي تستبعد فئات معينة من احتمالات شغل الوظيفة."[2]

" لذلك لا بد من صياغة أسئلةواضحة وذات صياغة أسئلة واضحة وذات صياغة سليمة ، وذلك لضمان توفير فرص متكافئة للجميع بغض النظر عن النوع العقيدة ، ..... ومتى يكون النموذج سليما يفترض أن يخضع لمراحل جزائية كالمراجعة من قبل مختصين والتأكد من مدى صدق المعلومات والنموذج حيث لا يجوز اتخاذ المعلومات كقضية مسلم بها وإنما ينبغي الرجوع إلى مصادر مرجعين للتأكد من صحة المعلومات المتوفرة كما أن بعض الأنواع من نماذج التوظيف تستدعي ضرورة التأكد من صدقها".[3]

ويتضمن الاستخدام أو التوظيف بيانات (من أهم) عن الفرد من أهمها:

---

[1] علي غربي وآخرون: مرجع سابق ،ص 98.

[2] راوية محمد حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 135.

[3] علي غربي: نفس المرجع،ص 100.

- 1." بيانات شخصية كالاسم والعمر والحالة الاجتماعية ومحل السكن (العنوان).
- بيانات عن مستوى التعليم (المؤهل الدراسي وسنة التخرج والتخصص العلمي).
- بيانات عن الخبرات السابقة والتخصص الوظيفي ، والجهات التي التحق المتقدم بالعمل بها وما هي مدتها.
- بيلنات عن الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم (الرغبات والميول الشخصية).
- بيانات عن الحالة الصحية (هل هو مصاب بأمراض مزمنة أم لا).

ويقوم طلب التوظيف بدور هام في تصفية المتقدمين للوظيفة لان البيانات التي يتضمنها عن المتقدم للوظيفة تكون بيانات صادقة ويمكن الاعتماد عليها.

وهناك قواعد أساسية ينبغي مراعاتها عند استخدام طلب التوظف وهذه القواعد هي :

1. أن هناك بيانات طلب التوظف شاملة ، لأنها إذا لم تستخدم كمعيار للإختيارفانها تستخدم كأحد سجلات إدارة الأفراد.

2. لا بد من معرفة أهم البنود التي لها علاقة بالوظيفة محل الدراسة.

3. تحديد حد أدنى من الاشتراطات اللازمة لشغل الوظيفة مع إعطاء الفرصة لبيان ما يزيد عن هذا الحد الأدنى" .[1]

4. إعطاء أوزانا نسبية لبنود طلب التوظيف طبقا لطبيعة عمل كل وظيفة اشتراطات شغلها فمثلا وظيفة أخصائي تنظيم تكون فيها درجة العليم مهمة جدا أكثر من الشكل والمظهر ويمكن تصور الأوزان.

النسبة لبنود طلب التوظف الخاص بتلك الوظيفة كما يلي : المؤهل 70% الخبرة في العمل 20%،المظهر 10%.

2-3 . <u>المقابلات التمهيدية(المبدئية):</u>

" تستخدم المقابلات التمهيدية لتحديد ما إذا كانت مهارات وقدرات والتفصيلات الوظيفية للوظيفة للفرد تنسق مع أي من الوظائف المتاحة في المنظمة ولتوضيح وشرح الوظائف المتاحة ومتطلباتها للمتقدم للوظيفة وأيضا للإجابة على أي تساؤلات للمتقدم للوظيفة عن الوظائف المتاحة أو عن المنظمة وصاحب العمل ويمكن أن تتم هذه المقابلات التمهيدية سواء قبل أو بعد ملأ المتقدم للوظيفة لنموذج التوظف وبصفة عامة تعد المقابلات المبدئية مقابلة مختصرة واستطلاعية والتي يقوم بها عادة أحد متخصصي إدارة الموارد البشرية ومن خلال هذه المقابلة يستعد المتقدمين الغير المؤهلين أو الذين لا يبدون اهتماما بالوظيفة المتاحة ولا بد للأسئلة التي تضمنها المقابلة أن تكون مرتبطة بالوظيفة".[2]

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق ، 162.

[2] راوية محمد حسن :إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1998، ص 142.

وأيضا من خلال هذه المقابلة تلعب دورا هاما في تصفية المتقدمين للعمل فإذا كان المتقدم غير مستوفي لشروط شغل الوظيفة فإن قرار رفض التعيين يصدر فورا أما إذا كان مستوفيا للشروط فانه ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختيار في الشركات الصغيرة الحجم فان هذه المقابلة يقوم بها المدير التنفيذي المختص وقد تكون هذه المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة في الاختيار إذا كان المتقدم مستوفيا لشروط شغل الوظيفة وفي هذه المرحلة يلعب الانطباع الذي يكونه الفرد عن الشركة دورا هاما في التأثير على رغبته في الالتحاق بالعمل في تلك الشركة أم لا".[1]

3-3 . الاختبارات:

تستخدم الاختبارات كأحد وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة وتستخدم أيضا في بعض المنظمات وتلعب دورا هاما في التنبؤ بأداء الفرد للوظيفة مستقبلا ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة.

- **أنواع الاختبارات:** هناك أنواع عديدة تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة صفاته الشخصية وقد تكون هذه الاختبارات شفوية أو تحريرية أو تكون فيها محاكة لواقع الوظيفة فعندما يعطي المتقدم للوظيفة اختبارا في الرياضيات ، فان هذا يعتبر مثالا للاختبارات التحريرية . وفيما يلي سيتم مناقشة اختبارات التالية:

1- اختبارات الاستعدادات:

" تقيس اختبارات الاستعدادات طاقة الفرد أو قدرته المحتملة للتعلم ولأداء العمل الذي تتطلبه الوظيفة من بعض الاختبارات التي تستخدم بصورة متكررة في هذا المجال تلك التي تقيس القدرات اللفظية والقدرات العددية أو الرقمية والسرعة الإدراكية ، الاستدلال المنطقي أو القدرة على تصور الأشياء وتقيس قدرة الفرد على استخدام الكلمات والتخطيط والاتصال . أما الاختبارات الحسابية أو الرقمية فتقيس قدرة الفرد على إجراء العمليات الحسابية . أما اختبارات السرعة الإدراكية فتقيس قدرة الفرد على إدراك ومعرفة التشابه والاختلاف بين الأشياء أيضا فإن الاختبارات المتعلقة بالقدرات الفراغية فتقيس الإدارة قدرة الأفراد على تخيل أو تصور الأشياء في فراغ وتحديد علاقاتها ببعضها البعض أما اختبارات القدرة على الاستدلال والتفكير المنطقي فتقيس القدرة على التحليل الشفوي أو الكتابي للحقائق وعمل حكم أو تقدير صحيح فيما يتعلق بهذه الحقائق وفقا للأسس والمضامين المنطقية وتعدد اختبارات الذكاء من أولى وأقدم الاختبارات "[2]و "الغرض منها هو قياس درجة ذكاء الأفراد وصحة حكمهم على الأشياء وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة ووصف ما يشاهدونه"[3].

[1] أحمد ماهر ، المرجع السابق ،ص 159.

[2] راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق،ص139.

[3] عادل حسن :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2004،ص 407.

"أما البعض فينظر إلى هذا النوع على أنه قد يسبب بعض النتائج غير المحببة بالنسبة للأقليات أي أنه يمكن أن تمارس فيه نوع من التحيز وعلاوة على ذلك فإنه غالبا ما يحتوي على أسئلة لا تتعلق بالأداء الناجح في الوظيفة ولهذه الأسباب فإن كثير من أصحاب العمل لا يستخدمون اختبارات الذكاء في اختار الأفراد"[1]

2- الاختبارات النفسية الحركية:

تستخدم الاختبارات النفسية الحركية في " قياس قوة الفرد ومرونته البدوية وسرعة حركته وقدرته على التنسيق في حركاته، وتقاس مثل هذه القدرات لتعيين الأفراد العاملين في عمليات الإنتاج".

3- اختبارات المعرفة بالوظيفة والإتقان:

تستخدم اختبارات المعرفة بالوظيفة في قياس المعرفة التي يمتلكها الفرد والمرتبطة بالوظيفة وقد تكون هذه الاختبارات شفوية أو كتابية ولا بد للمتقدم أن يجيب على بعض الأسئلة التي من شأنها التفرقة بين العامل الماهر ذو الخبر عن العامل الأقل مهارة . أما اختبارات الإتقان فهي تقتبس مدى قيام المتقدم للوظيفة بأداء عينة من العمل الذي سيؤديه بكفاءة ومهارة وإتقان . ومن أسئلة هذا الاختبار قيام الفرد المرشح لشغل وظيفة سكرتير بالطباعة على الآلة الكتابية.

4- .اختبارات الاهتمامات:

صممت اختبارات الاهتمامات لتحديد كيفية مقارنة الفرد المتقدم للعمل باهتمامات الأفراد الذين أبدو نجاحا في وظيفة معينة وتشير هذه الاختبارات إلى الوظائف أو المجالات من العمل التي يبدي فيها الفرد اهتماما أكثر والفرضية الأساسية التي يقوم عليها استخدام هذه الاختبارات هي أن هناك احتمال أكبر لان يكون الفرد ناجح في عمله إذا ما عمل في وظيفة يفضلها أو يحبها . ومن أولى المشاكل المتعلقة باستخدام هذه الاختبارات لأغراض الاختبار هي أن الاستجابات فيما يتعلق بالأسئلة التي لا تكون دائما صادقة ومن أمثلة الأسئلة المستخدمة هي سؤال الفرد عن مدى تفضيله أو عدم تفضيله لمهنة معينة؟ وتعريف الفرد بكيفية مقارنة نموذج إجاباته بتلك النماذج للأفراد العاملين فعلا في هذا المجال وتستخدم حصيلة الاستجابات في تحديد المسارات الوظيفية للفرد وتحديد مدى نجاحه في مهنة معينة وتتمثل قيمتها الحقيقة في كونها أداة مساعدة في عملية التخطيط المهني.

5- .الاختبارات النفسية:

تحاول الاختبارات النفسية قياس خصائص الشخصية وتتميز هذه الاختبارات بصفة عامة بقلة صدقهاوثباتها.ومن ثم فهي لا تستخدم على نطاق واسع لأغراض الاختبار.ومن أفضل الاختبارات النفسية وأكثرها معرفة لدى الباحثين هي الاختبارات الاسقاطية ومنها: اختبارروشاخ(«Inkblot» Ronschach)واختبار تفسير الصور Apperceptiontes(TAT)Thermic

[1] راوية حسن، المرجع السابق، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ص140.

حيث في اختبار "روشاخ" يعرض على الفرد مجموعة من الكروت التي تحتوي على بقع من الحبر في أحجام وأشكال مختلفة. ويطلب من الفرد أن يذكر كيف يبدو الشكل المكون ببقعة الحبر له. بماذا يشبه .أما الاختبار (TAT) يعرض على الفرد صورة من مواقف الحياة الحقيقة أو الفعلية ليفسرها . ومن خلال هذين الاختبارين يتم تشجيع الفرد على ذكر أي شئ يخطر في باله على الفور ويتطلب تفسير هذه الاستجابات تقدير حكم شخصي وخدمات لأخصائي نفسي متمرس أو مؤهل وتتميز استجابات الفرد وفقا لهذه الاختبارات بانخفاض درجة صدقها .لذلك فان استخدامها أصبح محدودا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار.[1]

6- **اختبارات الرسم التخطيطي المتعدد:**

يطلق على هذا الاختبار " أداة كشف الكذب" وهي أداة تسجل التغيرات الجسمانية في الجسم أثناء إجراء الاختبار والحصول على إجابات عن مجموعة الأسئلة. ويسجل الرسم البياني أو التخطيطي التقلبات في ضغط الدم والتنفس والعرق على ورقة متحركة للرسم البياني. ويقوم المتخصص القائم بالاختصار بالحكم والتقدير الشخصي على ما لذا كانت استجابات الفرد حقيقية أم كذبة وخادعة ، وهذا من خلال دراسة القياسات الفسيولوجية المسجلة على الورقة ويقوم استخدام اختبارات الرسم التخطيطي على مجموعة من افتراضات العلاقة بين الأسباب ،الأثر. فالضغوط تسبب تغيرات فسيولوجية معينة في الجسم ،فالخوف والشعور بالذنب يسبب الضغوط والكذب يسبب الخوف وتأنيب الضمير أو الشعور بالذنب وتفترض النظرية من وراء استخدام هذه الاختبارات وجود علاقة مباشرة بين استجابات الفرد موضع الدراسة لمجموعة من الأسئلة وبين الاستجابات الفسيولوجية المسجلة على أداء الكذب ومع ذلك فان الجهاز لا يكشف الكذب نفسه ولكنه فقط يكشف عن التغيرات الفسيولوجية ويقوم القائم بتشغيل الجهاز بتفسير البيانات التي يسجلها الجهاز وهكذا فان القائم بتشغيل الجهاز وليس الجهاز في حد ذاته هو الكاشف الحقيقي للكذب ويتناسب استخدام جهاز الكشف عن الكذب مع الأعمال التي يكون فيها الأفراد لديهم تعامل مباشر مع الأموال السائلة أو مع البضائع التي يكون من السهل والمحتمل سرقتها. وتتضمن هذه الأعمال البنوك" الجواهرجي، المشروعات الكيميائية، المطاعم، المحلات ذات الفروع.

وهناك كثير من الجدل حول مدى صدق اختبارات كشف الكذب خاصة في المواقف التي يكذب فيها الفرد ذو إحساس بالذنب أو أن يكذب دون أن يعلم استجابته ليست حقيقة .وعلاوة على ذلك فإنه من الصعب إثبات الاستجابات الفسيولوجية قد سجلت فعلا نتيجة لإبداء إجابة كاذبة فقط أيضا فإن كثير من الانتقادات توجه إلى مدى شرعية استخدام هذا الأسلوب للاختبارات"[2]نظرا لأنها تتعدى على خصوصيات الفرد ويقتصر استخدام هذه ج م ع على هذه الأداة في مجال الكشف عن الجرائم

7- **تحليل الخط اليدوي** يشمل تحليل الخط اليدوي استخدام محلل متخصص لبحث وفحص الخطوط وطريقة تشبيك الحروف المكونة للكلمة الموجودة في الخط اليدوي وللفرد. ويهدف هذا

[1] راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق، ص ص 144،145.

[2] المرجع نفسه، ص ص 146،147.

الاختبار إلى التعرف على شخصية وأداء صدق الحالة الوجدانية للفرد ومثل طريقة أداة كشف الكذب، فغن تحليل الخط اليدوي يتوقف على مدى تدريب وخبرة الفرد القائم بالتحليل. وقد لاقت هذه الطريقة قبولا محدودا من جانب المنظمات نتيجة للتشكيك في مدى صحتها وصدقها"[1]

4-3 . تقييم الاختبارات:

بالرغم من أهمية الاختبارات المستخدمة في عملية تقييم الأفراد وتحديد مدى صلاحيتهم في بعض النواحي لخصائص الوظيفة المطلوبة شغلها ، إلا أنها ليست وسليلة سهلة وقد لا تؤدي في بعض الأحيان الهدف المطلوب منها، عند استخدام الاختبارات كوسيلة للتقييم يجب مراعاة ما يلي:

1. اعتبار الاختبارات مكملة لوسائل الاختيار الأخرى وليست بديلا لها.

2. استخدام عدد قليل من الاختباراتواعتبارها صحيحة في الاختبار لوظيفة معينة واعتبار الاختيار مفيدا إذ أثبت أنه ساعد في التمييز بين الأشخاص الذين يعتبرون أكثر نجاحا بالمقارنة مع الأشخاص الذين تم اختيارهم دون اختبار.

3. إذا لم تثبت صحة الاختبار لوظائف متشابهة فيجب أن لا يكون محدد لهذه الوظائف دون اختباره والتأكد من صلاحيته.

4. يجب أن يكون معلوما أن الاختبار يوضح مقدرة الشخص على أداء عمل معين ولكنه لا يوضح ما سيفعله الشخص فعلا بعد اختياره.

5. يجبأن تعطى الاختبارات في ظروف موحدة.

6. يجب أن يشرف على الاختبارات شخص مدرب.

7.يجب أن يتم توزيع الاختبارات بمنتهى الحرص إذ لا معنى لاستخدامها إذ تمكن بعض المتقدمين من الحصول عليها مقدما"[2]

و" من شروط الاختيار التي وضحها "أحمد ماهر " أن الاختبار الجيد الذي يحقق الغرض المطلوب أي أن جودة الاختبار تقاس بمدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوبة قياسها. ولكي نحكم على جودة الاختبار فهناك معايير ينبغي التأكد منها وهي:

1. التأكد من ثبات الاختبار وإمكانية الاعتماد عليه.

2. التأكد من صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب.

[1] راوية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،مرجع سابق، ص 144.

[2] كامل بربر: مرجع سابق، ص ص 146،147

3. التأكد من تطبيق الاختبارات في أماكن أخرى.

4. التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار.

5. التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون آخرين."[1]

5. المقابلة الشخصية:

إن الغرض من المقابلة الشخصية هو معرفة الأفراد الذين يعتقد أنهم صالحين للعمل في المنظمة ويعتبر البعض المقابلة الشخصية وسيلة لتحسين العلاقات العامة بإعطاء فكرة حسنة للمتقدمين عن ظروف وأحوال العمل والعلاقات داخل المنظمة وعلى الأفراد الذين يقومون بالمقابلة والإتمام بالوظائف ومتطلباتها كما يجب أن تتوفر لديهم المقدرة على الحصول على الثقة من طرف المتقدمين وبالتالي يستطيعون الحصول على إجابات كاملة وصريحة وكذلك يجب أن يكون في مقدورهم التأثير على المتقدم بإظهار اهتمامهم به وعنايتهم التامة بكل ما يقول، ويجب في بعض الأحيان أن يتغلبوا على تردد المتقدم في الكلام أو مناقشة خبرته السابقة في العمل ، ويجب أن يعرفوا الحد الذي حصلوا عنده على ما يلزمهم من معلومات وكذلك طريقة إنهاء المقابلة وأخيرا يجب أن يعرفوا الحد الذي حصلوا عنده على ما يلزمهم من معلومات وكذلك طريقة إنهاء المقابلة وأخيرا يجب على المقابلين أن لا يدخلوا عنصر التحيز أو التحامل في حكمهم على الأفراد أو الحكم عليهم بمظاهرهم الخارجية أو الانطباعات العامة والتي قد تؤدي إلى إصدار قرار سليم كذلك يجب تحاشي الأسئلة التي قد يعتبرها الفرد تافهة لاتخاذ قرار في غير صالح وتكون المبادأة للمقابل في المقابلة الشخصية لأنه يسعى للحصول على الإجابة عن أسئلة معينة وتكون المقابلة عادة موجهة ، أي أن المقابل عن طريق الأسئلة التي يوجهها يقود المناقشة إلى عدد من المسائل التي يعتبرها مهمة ومن ناحية أخرى قد يكون جزء من المقابلة غير موجه لتشجيع المتقدم على المناقشة أي موضوعات قد يراها مناسبة وهامة.

وقديقوم بالمقابلة الشخصية بعض الأفراد العاملين بالمنظمة ويكون الهدف من ذلك ما يلي:[2]

1. الحكم الجماعي المتقدم.

2. اختبار وإعادة اختبار المتقدم في النواحي المهمة.

3. تعريف المتقدم بالأعضاء البارزين في المنظمة.

وقد تتبع سياسة أخرى وذلك بأن تتم عدة مقابلات متتالية مع أفراد على إنفراد ثم يجتمع المقابلون لتقييم الشخص المتقدم ومقارنة ما توصلوا إلية في حكمهم عليه.

[1] أحمد ماهر: مرجع سابق،ص165.

[2] كامل بربر: مرجع سابق، ص ص 87-88.

1-5 . أنواع القابلات:

تستخدم المنظمة أنواع مختلفة من المقابلات تنقسم هذه المقابلات إلى:

أ - **المقابلة الهيكلية:** وتنطوي على تحديد الخطوط العريضة التي يتم مناقشتها أثناء المقابلة مسبقا. ومن خلال استخدام هذه العروض العريضة يمكن للمقابل السيطرة والتحكم في المقابلة بطريقة تساعده على تغطية المعلومات المطلوبة عن المتقدم للوظيفة وبطريقة منظمة وتتميز المقابلات الهيكلية بتوفير المعلومات عن المتقدمين وبالسماح بالتغطية المنظمة لكل الأسئلة التي تبدو وأهميتها بالنسبة لمؤسسة أيضا فإن الأبحاث والدراسات التي أيدت وأوصت باستخدام المقابلات الهيكلية لزيادة الثبات والدقة.[1]

ب - **المقابلات غير الهيكلية**: تتم دون قائمة معدة مسبقا للأسئلة، بل أن الأسئلة المستخدمة تتميز بالنهايات المفتوحة مثل (حدثني عن وظيفتك السابقة) ويشوب هذا النوع من المقابلات بعض العيوب:

1. عدم تغطية كل المعلومات المطلوب معرفتها.

2. التشكيك في مدى استجابة المقابل ولكن بالرغم من هذه العيوب إلا أن المقابلة غير الهيكلية تعطي جوا تسود فيه الراحة النفسية للمتقابل وهناك ثلاث أنوا أخرى من المقابلات الأقل استخداما عن سابقها ويتمثل النوع الأول منها في:

1. المقابلة التي تهدف لإلى خلق جو من التوتر والضغط النفسي للفرد من خلال إظهار اتجاه عدائي ومضاد لع. ويستخدم هذا النوع من المقابلات للتعرف على الحالة الانفعالية للفرد.

2. استخدام هيئة من المقابلين فهو يمثل النوع الثاني من المقابلات حيث تشمل على اثنين أو أكثر من المقابلين الذين يجرون مقابلة واحدة مع متقدم واحد للوظيفة.

3. أما النوع الثالث فهو المقابلات الجماعية والتي يتم فيها مقابلة عدة متقدمين للوظيفة معا في حلقة المناقشة وتستخدم هذه الأنواع الثلاثة بعض الأحيان..[2]

2-5 . بعض المشاكل المتعلقة بإجراء المقابلات:

بالرغم من التوسع في استخدام المقابلات في عملية الاختيار إلا أن هناك بعض المشاكل المترتبة من استخدامها ومن أولى وأهم المشاكل التي تعترض المقابلات هي وضعها موضع الاختبار بالنسبة للصدق أو الثبات.

وبالرغم من إخضاعها لاختبار الصدق والثبات إلا أن ثبات وصدق معظم المقابلات يثير كثير من الجدل وقد يرجع إلى :

1. مشكلة تكوين الانطباع الأول عن الفرد المتقدم للعمل. فقد يبنى هذا الانطباع سواء كان على معلومات غير صحيحة أو غير متعلقة بالعمل. فعادة ما يتم اتخاذ الفرار المتعلق بالمتقدم للوظيفة في خلال العشرة دقائق الأولى من المقابلة.

[1] راوية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص144.

[2] راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 149.

وإذا حدث هذا فإن أي معلومة إضافية ذات صلة بالمتقابل والتي قد تكون هامة في قرار الاختيار قد يتم تجاهلها بالإضافة إلى ذلك فإن القائم بالمقابلة، قد يكون متحيزا في بعض الأحيان فعلى سبيل المثال لا يجب أن يتم رفض رجل مؤهل متقدم للوظيفة فقط لمجرد أن المقابل لا يحب الرجل ذو الشعر الطويل.وأيضا مشكلة التعميم وهو يحدث عندما يسمح المقابل لخاصة أو صفة واحد ظاهرة أن تكون هي المسيطرة على الحكم والتقدير على كل الصفات الأخرى للفرد. أي لا يعني أن الشخصية المرحة للفرد مثلا بالضرورة تضمن أن الفرد سيكون ماهرا في أداء وظيفته في العمل.

أيضا مشكلة التعميم الخاطئ والملاغاة في التعميم فالمقابل قد لا يتصرف في أدائه لوظيفته بنفس الطريقة التي يتصرف بها في المقابلة ، فمثل يجب على المقابل أن يعلم أن الفرد أثناء المقابلة يكون متوتر عصبيا نتيجة الضغوط أثناء المقابلة فقد يكون هذا سبب لرفضه رغم أن هذه قد لا تكون أثناء العمل.

5- 3 إجراء المقابلة الفعلية:

بالرغم من المشاكل المرتبطة بالمقابلات إلا أنه يمكن التغلب عليها من خلال التخطيط الجيد لعملية إجراء المقابلات وهناك بعض الاقتراحات التي تزيد من فعالية إجراء المقابلات ومنها:

1. الاعتناء باختيار وتدريب القائمين بإجراء المقابلات فلا بد أن يكون القائمين بالمقابلة اجتماعيون يتميزون بالعلاقات الطيبة مع الآخرين، وأن يكون من السهل تكيفهم من الناحية النفسية فيمكن أن يحصل هؤلاء الأفراد على برنامج تدريب يكسبهم المهارات المطلوبة لإجراء المقابلات.
2. شمول خطت المقابلة على الخطوط العريضة التي تحدد المعلومات المطلوب الحصول عليها[1]والأسئلة التي يجب طرحها، كما يجب أن تتضمن الخطة المكان الذي سيتم فيه إجراء المقابلة

فيه وتوفير درجة من الراحة النفسية حتى يكون الفرد في حالة تسمح له بالجابة عن جميع الأسئلة.

3. محاولة المقابل تسهيل الأمور للمتقابل بمعنى ألا يجادل القائم بالمقابلة بصورة تضعة في موضع محرج أو يضيق عليه النقاش بل يجب أن تكون المناقشة مختصرة عن موضوع عام.
4. تسجيل ما تم جمعه من حقائق ومعلومات خلال المقابلة فوريا فالملاحظات العامة يجب أن تسجل أثناء المقابلة.
5. تقييم فعالية عملية المقابلة وإحدى الطرق لتي يمكن استخدامها لتقييم فعالية المقابلة هي مقارنة تقييم أداء الفرد الذي تعينه بالتقدير والحكم عليه والذي تم أثناء المقابلة. وتخدم هذه المقارنة في تقييم فعالية الفرد القائم بإجراء المقابلة وأيضا فعالية البرنامج الكلي للمقابلات.

6. فحص أو التأكد من المصادرة المرجعية:

يمكن الرجوع إلى المصادرة المرجعية للتأكد من صحة المعلومات التي تم الحصول عليها مت المتقابل قبل أو بعد إجراء المقابلة الشخصية قفد أدركت كثير من المنظمات أهمية المصادر المرجعية ولذا فقد وفرت مساحة من نموذج التوظف لذكر بعض المصادر المرجعية ويصل معظم أصحاب العمل بواحد من هذه المصادر المرجعية الثلاثة: الأشخاص، المدارس، والجامعات أو أماكن التوظيف السابقة وبصفة عامة فانه نادرا ما تلجأ المنظمة إلى الأفراد المرجعيين للمها بأن الفرد المتقدم للوظيفة لا يمكن أن يذكر اسم الأفراد المرجعيين إلا الذين يضمن توصيتهم ورأيهم الايجابي أما بالنسبة

[1] راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص 150،151.

لصاحب العمل السابق فهو أكثر المصادر المرجعية استخداما لأنه في وضع يساعده على توفير وتقديم أكثر المعلومات الموضوعية وأقل قدر من المعلومات التي يمكن الإملاء بها هي تأكيد المعلومات التي قدمها لمتقدم للعمل في نموذج التوظف. ومن المعلومات الأخرى التي يمكن الحصول عليها من صاحب العمل السابق التعرف على أسباب ترك العمل وما إذا كانت المنظمة ترغب في إعادة توظيف الفرد ولماذا؟

7- الفحص الطبي: تطلب كثير من المنظمات الفحص الطبي قبل تعيين أي فرد جديد لتحديد مدى قدرته الجسمانية والصحية لأداء العمل ونتيجة للتكلفة العالية التي تتحملها المنظمة إزاء إجراء هذا الفحص فإنه يعطي كخطوة من الخطوات الأخيرة في عملية الاختيار ، ويمكن أن يكون هناك بديل للفحص وهو ملء قائمة صحية أثناء ملء لنموذج التوظف وفي حالة عدم ظهور أي مشكلة صحية فإنه لا يطلب من الفرد إجراء الفحص الطبي."[1]

8-اتخاذ القرار النهائي للاختيار:

تمثل الخطوة الأخيرة لعملية الاختيار في عملية اختيار فرد واحد لشغل الوظيفة ولافتراض أساسي عند هذه الحالة أن هناك أكثر من فرد لشغل الوظيفة. وإذا كان هذا هو الحال فإنه لا بد إبداء تقدير وحكم قيمي على كل الملومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة. لاختيار أكثر الأفراد تأهلا ومناسبة للعمل ويؤدي القيام بالخطوات السابقة لقرار الاختيار بطريقة سليمة وصحيحة إلى زيادة وتحسين الفرص لعمل حكم تقدير ناجح إلى درجة عالية.

وتقع مسؤولية اتخاذ القرار النهائي على عاتق مستويات إدارية مختلفة في ظل المنظمات المختلفة ففي كثير من المنظمات يقوم قسم الأفراد بتحمل مسؤولية إكمال نموذج التوظف، وإجراء المقابلات التمهيدية والمبدئية، والاختيار، ومراجعة المصادر، وترتيب عملية الفحص الطبي. أما بالنسبة للمقابلات الشخصية واتخاذ القرار النهائي للاختيار فيقوم بها مدير القسم والغدارة التي يوجد بها الوظيفة المراد شغلها ، وتسمح هذه الطريقة بتوفير وقت المدير من إعفائه من مسؤولية تصفية المتقدمين غير المؤهلين والآخرين الذي ليس لهم اهتمامات في الوظيفة وفي منظمات أخرى تقوم إدارة الموارد البشرية بكل خطوات الاختيار بما فيها اتخاذ القرار النهائي للاختيار. في حالة إتباع هذا النظام فغن إدارة الموارد البشرية ترسل لمدير الغدارة التي يوجد بها الوظيفة المراد شغلها قائمة بها ثلاثة أو أربعة أسماء للأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة وعلى المدير أن يختار منهم الذي يراه أكثر تناسبا للوظيفة ويتخذ قراره وفقا لكل المعلومات التي أمدت بها غدارة الموارد البشرية . وكثير من المنظمات تترك القرار النهائي للمدير الموجود في الإدارة التي بها الوظيفة الشاغرة ، على أن يتم موافقة الإدارة في المستويات العليا. وفي بعض المنظمات تقوم إدارة الموارد البشرية بكل خطوات عملية الاختيار متضمنة القرار النهائي للاختيار. أما في المنظمات الصغيرة فإن صاحب العمل هو الذي يقوم باتخاذ القرار النهائي.

هناك مدخل بديل وهو أن يشترك الزملاء في القرار النهائي للاختيار وعادة ما يطبق هذا المدخل في حالة اختيار المديرين في المستويات العليا أو اختيار الأفراد الفنيين المتخصصين . ويستخدم أحيانا مراكز التقييم في عملية اختيار المديرين المشرفين وتستخدم مراكز التقييم إجراءات رسمية تتضمن المقابلات والاختبارات والتدريبات الفردية والجماعية التي تهدف إلى تقييم استعدادات الفرد نجاحه كمدير أو كمشرف وتحديد حاجاته إلى التطوير[2]

[1] راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 150-151.

[2]: راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، ص ص 154،155.

هوامش ومراجع المحاضرة السابعة

1. عبد الفتاح بوخمخم:إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري،قسنطينة،2001،ص 91
2. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ،دار النشر الجامعية، 2004،ص 141.
3. عبد الفتاح بوخمخم : مرجع سابق، ص 92
4. أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 132.
5. عبد الفتاح بوخمخم: مرجع سابق، ص ص 93،94
6. أحمد ماهر: مرجع سابق ،ص 145.
7. راوية حسن:مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2002،ص ص103،104، بتصرف.
8. أحمد ماهر: مرجع سابق، ص146.
9. عبد الفتاح بوخمخم : مرجع سابق ،ص 95.
10. أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص ص 147،148
11. راوية حسن، مرجع سابق، ص 105.
12. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 90،91
13. علي غربي وآخرون:مرجع سابق ،ص 91.
14. راوية حسن : مرجع سابق ، ص ص 112،113.
15. راوية حسن، مرجع سابق ، ص 114.
16. المرجع نفسه، ص ص 115،116.
17. أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 141.
18. راوية حسن، مرجع سابق، ص 116،117.
19. المرجع نفسه، ص 118.
20. إيهاب صبيح محمد رزق : الإدارة ،الأسس ،الوظائف، دار النشر والتوزيع،سوريا ،سلسلة 2، 2001،ص101.
21. كامل بربر :إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للنشر ،لبنان ط1، 1997،ص 81.
22. أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق،ص 155.
23. كامل بربر، مرجع سابق، ص 83.
24. علي غربي وآخرون: مرجع سابق ،ص 98.
25. راوية محمد حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 135.
26. علي غربي: نفس المرجع،ص 100.
27. أحمد ماهر، مرجع سابق ، 162.
28. راوية محمد حسن :إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1998، ص 142.
29. أحمد ماهر ، المرجع السابق ،ص 159.
30. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق،ص139.
31. عادل حسن :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2004،ص 407.
32. راوية حسن، المرجع السابق، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ص140.
33. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق، ص ص 144،145.
34. المرجع نفسه، ص ص 146،147.
35. راوية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،مرجع سابق، ص 144.
36. كامل بربر: مرجع سابق، ص ص 146،147
37. أحمد ماهر: مرجع سابق،ص165.

38. كامل بربر: مرجع سابق، ص ص 87-88.
39. راوية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص144.
40. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 149.
41. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص 150،151.
42. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 150-151.

المحاضرة السابعة :تسيير المسار المهني للمورد البشري

يعد تثمين المورد البشري طمأنة حقيقية تمنعها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة والتي تمكنها من إثبات وجودها ومكانتها في ظل التغيرات المتلاحقة للمحيط الاقتصادي وتحولاته المستمرة فعندما نتحدث عن المورد البشري كفاعل اجتماعي تأسس في تجسيد الأهداف التنظيمية على أرض الواقع،فإننا بالضرورة سنوجه البوصلة .....في تسيير المسار المهني، يعتبر تسيير المسار المهني من المواضيع البارزة التي يولي إليها علم الاجتماع التنظيم والعمل إهتماما بالغا وبالأخص سلك الدراسات السوسيولوجية الحديثة الخاصة بتسيير الموارد البشرية التي توصلت معظمها إلى أن المورد البشري يمثلا فعلا رأسمالا أساسيا وحقيقيا للمؤسسة والذي يمكنه أن يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف المتوفاة من هنا تأتي ضرورة الاهتمام بهذا المورد البشري وتنميته . لذا فجميع المنظمات الراغبة في التقدم و الازدهار تسعى وبشكل مستمر إلى إحداث التوافق الدائم بين كادرها البشري وجميع نشاطاتها ووظائفها من خلال التخطيط ،التنمية المستمرة ،المسار المهني بشكل سليم لرفع مستويات الأداء إليها وتحقيق أهدافها .....على درجات الكفاءة والفعالية من هنا يحيلنا الفضول العلمي إلى طرح بعض التساؤلات حول:

- ✓ ما معنى المسار المهني.
- ✓ وما هي أبرز النمط بين المعرفية التي تندرج ضمن هذه العملية

1- مفهوم المسار المهني

ظهر مفهوم المسار المهني في ستينيات القرن الماضي، وارتبط بالنظرة الجديدة لادارة الموارد البشرية التي كانت سائدة في تلك الفترة، وبرزت معه عدة مفاهيم على غرار تخطيط المسارات المهنية، تطوير المسارات المهنية، تسيير المسارات المهنية، أما التطوير المهني ، ، التقدم المهني فهي مفردات تعين انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، يمكن النظر إلى مفهوم المسار المهني من عدة زوايا[1]:

و من **منظور فردي**: فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره المهني، والتي تتأثر بإتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره.

منظور تنظيمي: وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل المنظمة حيث يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة وذلك إما عموديا على المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حيث قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات المهنية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي ولم يعد منفصلا الشخص الذي يحصر الوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا و أفقيا فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

[1] مصطفى حمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر،2006 ،ص 203

منظور مهني: كما قد ينظر إلى المسار المهني باعتباره سمة مميزة للموظف أو كتخصص مهني، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة، أي التدرج أو التحرك في إطار مهنة معينة دون الارتباط بمكان معين.

ويقول د. أحمد ماهر: إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهم المنظمة، بنفس القدر الذي يهم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلًا فرديًا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلًا تنظيميًا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

وانطلاقًا من هذا فإن المسار الوظيفي هو: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل ، وهو أيضا الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة، المتاح لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المنظمة وحتى خروجهم منها، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحاجات الأفراد المادية والمعنوية, لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية).

2- مفهوم تسيير المسار المهني

تسير المسار المهني هي عملية تمكين الموظفين لأن يفهموا ويطورا طريق مساراتهم واهتماماتهم و إستخداماتهم داخل المنظمة وخارجها كما يعرف تسيير مسار المهني بأنه هو تحديد تقدم الفرد من وظيفة إلى أخرى مع مراعاة حاجيات وأهمية المنظمة من جهة ومهارة وقدرة الفرد وتطلعاته من جهة أخرى.

3- أهمية المسار المهني

يمكن النظر إلى أهمية المسار المهني من منظور الفرد والمنظمة:

- أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة فإن جناح المسارات المهنية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها يف النقاط التالية:
- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فبزيادة رغباته واهتماماته ميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خربات العمل مع القيم والأهداف.[1]

[1] أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2009.،ص 86

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤذونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أقرب للترقي أو الحرية، فان آخرين يعطون قيمة أكرب للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرين يقدرون بدرجة أكرب الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
- تحقيق التوازن بني الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسئولية في العمل والمجتمع وبني الأسرة ووقت الفراغ واليت تأخذ قيم ترجيحية أكرب عن العمل، ومن مثله فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، أنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل يف العديد من بلدان العامل توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفري برامج التطوير والتدريب تمكنهم من المحتمل المسئوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في جمال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.
- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناتج من النمو والتعليم.
- بناء المهارات: ويعين تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقدمي اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الافراد من التنمية المستمرة لاستعدادهم ومواجهة التحديات.

4- خصائص المسار المهني:

يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك. ويقع على الفرد أيضا قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوفري القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفريها له لشغلها.

- إن المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المنظمة إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئته مناخ العمل الاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.
- مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد حيث يوجد ترابط موضوعي بني المسار المهني للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة حيث لا مثيل لأحد الفرد أو المنظمة عبئا على الأخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار مهني فعال.[1]

[1] أحمد ماهر ، المرجع السابق،ص 87.

- وضوح مبدأ المشاركة في المسئولية والتوزيع المنطقي والعادل لأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المنظمة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة للاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات.
- تساهم المسارات المهنية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع يف العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة المهنية الملائمة وإعداده للتقدم في مراحله المختلفة.

5- مبادئ تسيير المسار المهني:

لكي يكون تسيير المسار المهني جيد ومنطقي هناك مجموعة من المبادئ يستند عليها التي يراعى فيها أهداف المنظمة وطموحات العامل، ومن هذه المبادئ نذكر :

- التنظيم: تسيير يساهم في تحسين وتطوير التنظيم داخل المنظمة، كما جيب تأقلمه مع أهدافه.
- التنسيق: جيب أن يتم التنسيق إدارة المسار الوظيفي مجالات أخرى لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، الأجور...
- الشفافية: البد أن تكون الشفافية يف قواعد إدارة المسار الوظيفي وعدالتها في مضمونه من طرف المنظمة على كل المستويات وكل قطاع.
- التقييم: بواسطة هذا العنصر يسمح لنا الاعتراف بكل عامل ومشاركته يف نتائج المنظمة.
- تهيئة المناوبين: جيب على كل إطار من إطارات المنظمة أن يعمل على تهيئة ثلاثة أو أربعة مناوبين يشغلون، منصبه من بعده حتى لا ينجم فراغ في المستقبل أو يصبح هناك مشكل للمنظمة، ويتم ذلك عن طريق تكوينهم.
- الانتقال والحركية: إن الانتقال والحركية من منصب لأخر هو أساس إدارة المسار الوظيفي، فيكون ذلك على أساس التنبؤ ثم تحضير وتنظيم و التجسيد على أرض الواقع.

6- أنواع المسار المهني :

سمحت التطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية بتنوع المسارات الوظيفية :

أولا: أنواع المسارات الوظيفية هناك ثلاثة أنواع للمسارات المهنية وهي:[1]

[1] باشا، باسل، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية" دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2007 .ص123.

1-6 المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات عالقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة الموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من اجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له، ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بان الفرد الذي يمكث فترة طويلة من الزمن في أخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته إلى التقاعد، وهذه الفترة تدعى بفترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤولين عليه بسبب كبر سنه.

2-6 المسار الشبكي:

او بما يسمى بمسار المصفوفة يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية بان واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أخر أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لمنصب في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة مناصب في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا لغاية اكتسابه مهارات وقدرات و خبرات متعددة مما ينتج له فرصة الترقي بعد فترة زمنية محددة الى أكثر من منصب في المستوى الإداري الأعلى.

ومن هنا نجد بان المسار الشبكي مرن وال يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة و مرونة أكثر من المسار التقليد[1]

3-6 مسار الانجازات :

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أو وظيفة أعلى، حيث يتم الترقية لوظائف ومناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة. ويعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصالحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد إليها من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء.

[1] نفس المرجع السابق،ص 124

ويرى الباحث أن مبدأ الجدارة هو المعيار الذي يتم الاحتكام إليه في مسار الإنجاز، لان ذلك يترتب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتخلي عن الموظفين الخاملين، وتشجع غير المبالين بالجد والاجتهاد وبذل ما في وسعهم للاستفادة من مسار الانجاز.

4-6 المسار المزدوج:

يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة أمام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، فوضع هذه الخيارات بخلق واقعية وحماسا لدى الموظف ويرفع درجة رضاه مما يزيد من إنتاجية فيساعد المنظمة على بلوغ خططها وبرامجها المرسومة.

وبالإمكان وضع مسارات متعددة من قبل المنظمة لكي تفسح المجال أمام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الموظفين للنمو الشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال أمام الموظفين الآخرين يتصرفون حسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل موظف خيارا وظيفيا يستطيع أن يسلكه.[1]

7- مسؤولية تسيير المسارات المهنية:

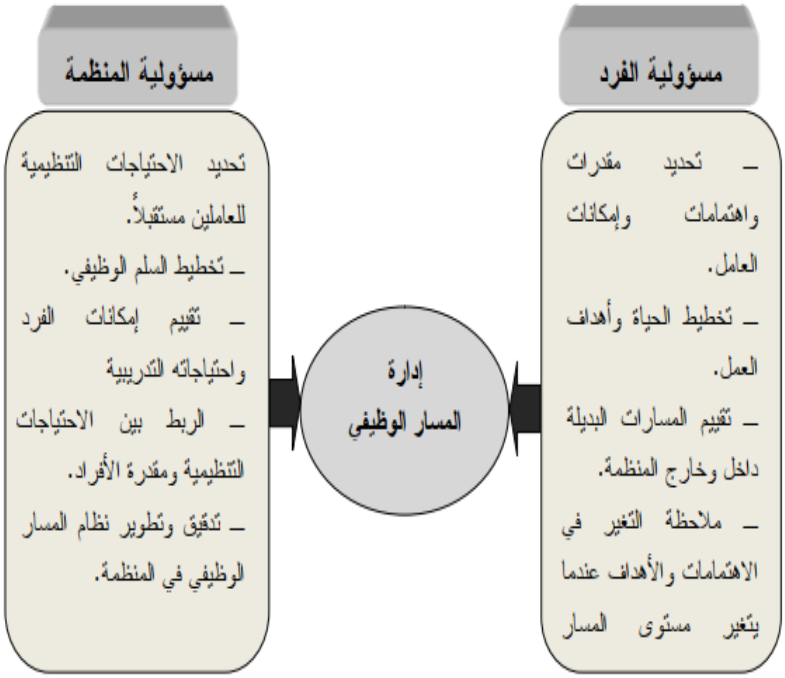
يتم تقاسم مسؤولية تسيير المسارات المهنية بين عدة أطراف في المنظمة الفرد، مديرية الموارد البشرية،المسؤول المباشر، وإن الفرد هو المسؤول الأول عن تسيير مساره المهني من خلال عدة محددات أهمها:

- قدراته ورغباته وكفاءته الحالية.
- طموحه في تنمية مساره المهني عن ذلك.
- قدرته على تنمية كفاءاته مما يسمح له بتوسيع خياراته المستقبلية.
- العمل على تطوير الوظيفة وتحسين الأداء. أما المنظمة فهي مسؤولة عن تسيير المهني للفرد عن طريق مديرية الموارد البشرية التي تعمل على:
- رسم المسارات المهنية والمراجعة المستمرة .
- التأكد من التوافق بني الفرد والمنصب.
- بذل جهود مستمرة لتنمية الموارد البشرية من خلال التدريب. وتسعى مديرية الموارد البشرية من خلال ذلك إلى :
- توفير فرص التقدم الوظيفي والترقية.
- الإعلان عن هذه الفرص بتفعيل الاتصال و توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالكم والنوع في الحاضر والمستقبل.

[1] نفس المرجع السابق،ص 124

أما بالنسبة للمسؤول المباشر فله دور لا يستهان به في مرافقة الأفراد – تحت مسؤوليته – في مختلف مساراتهم المهنية من خلال:

- شرح المسارات المهنية للأفراد في مرحلة التوجيه.
- اقتراح الأفراد للترقية والتنقل بما يتناسب مع قدراتهم وكفاءتهم.
- المساهمة في التوافق مع المسارات النموذجية.
- مساعدة الأفراد في التعبير عن مساراتهم المرغوبة.[1]



الإجراءات العملياتية لتسيير المسار المهني للموارد البشرية

8- مراحل المسار المهني

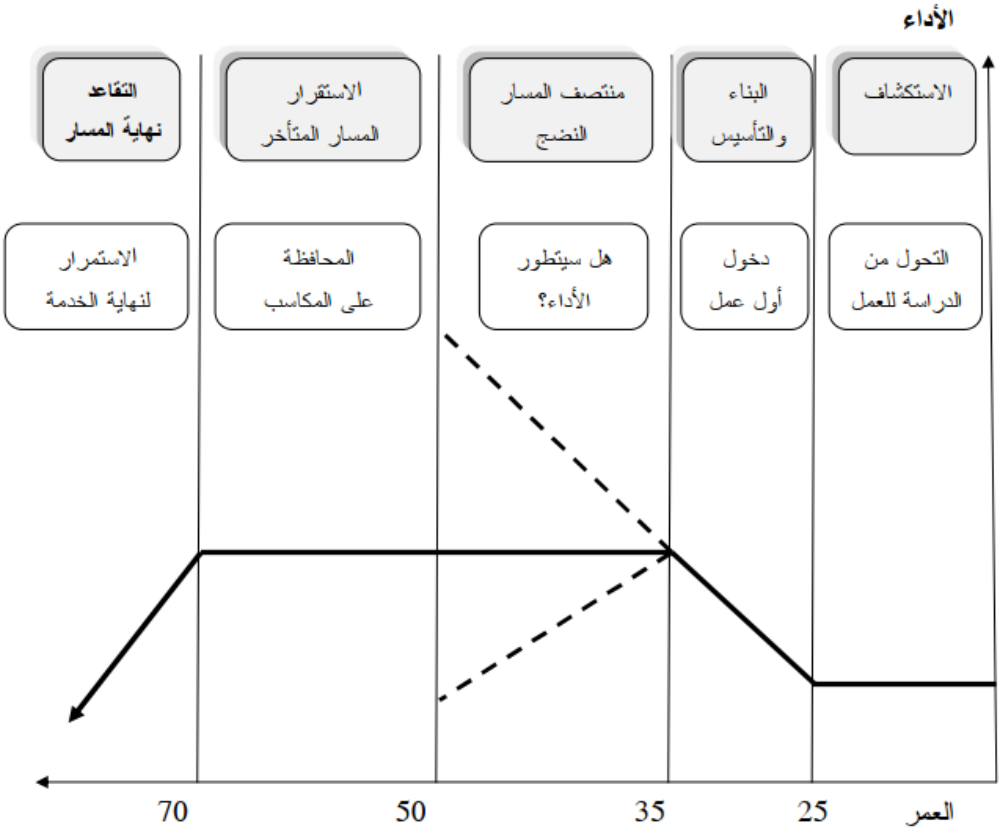
يقصد بمراحل المسار الوظيفي هي الحلقات المتسلسلة والمترابطة من بداية المسار وحتى نهايته في أي مجال من المجالات العلمية وتعتبر هذه الحلقات رغم ترابطها يبعضها البعض إلا إنها متميزة ولكل منها خصائصه ومتطلباته، وان إدراك طبيعة كل منها يساعد في تجاوزها بفعالية وانتقالها من حلقة لأخرى كما ويجب أن يلبي في حلقاته مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات ، وقد وضع بعض الكتَّاب نماذج تصور طبيعة المسار الوظيفي بمراحله المختلفة وخصائص كل منها ومتطلباتها المهنية والشخصية.

[1] ماهر أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.ص79

- ✓ **مرحلة توظيف**: التوظيف هي عملية تزيد المؤسسة من خلالها شغل مناصب عمل شاغرة بواسطة يد عاملة مؤهلة ويتم ذلك عن طريق اختار أفضل المرشحين لشغل المناصب الشاغرة، حيث يتم الاعتماد على سياسة تحليل وتوصيف الوظيفة للتعرف على خصائص الوظيفة المراد شغلها ومن ثم تحديد المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية. التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة ويتم الحصول على شاغل الوظيفة من داخل المؤسسة أو خارجها، فمن داخل المؤسسة عن طريق عمليات الترقية، النقل، مخزون المهارات.....أما من خارج المؤسسة عن طريق التقدم المباشر للمؤسسة، الإعلان في مختلف وسائل الدعاية والإعلان.[1]

يقوم تسيير المسار الوظيفي في مرحلة التوظيف بعدة إجراءات تتمثل في تخطيط الاحتياجات من الأفراد والاستقطاب الاختيار والتعيين.

- ✓ **مرحلة أداء الخدمة**: بعد استقرار الفرد في المؤسسة تلقى على عاتقه مسؤولية أداء الوظيفة بالشكل المطلوب، حيث يبدأ من مرحلة الاستكشاف أي استكشاف الأداء الجيد والمتفوق الموجود بين الموظف وممارسته للمهام الموكلة إليه، بعدها تأتي مرحلة أداء الخدمة التي يمكن من خلالها معالجة الضعف أو النقص وتنمية معارفه ومحاولة الوصول إلى مجالات عمل جديدة في تلك المؤسسة.
- ✓ **مرحلة انتهاء الخدمة**: هذه آخر مرحلة التي يمر بها العامل، حيث تنتهي منه كل الواجبات، وتختلف أساليب انتهاء الخدمة للعمل. الشكل: مراحل المسار المهني



[1] نفس المرجع السابق،ص80

9- استخدامات تسيير المسار المهني:[1]

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل وجهة نظر تنظيمية في عملية تطوير المسار المهني، وتشمل أنشطة محددة للموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، التدريب، التعليم، التناوب ...إلخ.

أولا: الترقية Promotion :من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية ونقل العاملين بالمنظمة، حيث تعتبر الترقية وسيلة هامة تسمح للأفراد بالحصول على أكبر أجر والنمو والتطور في المسار الوظيفي.

- **الترقية الداخلية**: هي التي تتم داخليا حيث تحدد المنظمة المناصب التي يمكن أن تشغل بالترقي، وتلك التي تملك من الخارج، ومن مميزات الترقية من الداخل أنها وسيلة داخلية في المنظمة تساعد على تأقلم الأفراد وانسجامهم من حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع المنظمة .إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع الأفراد إلى زيادة إنتاجهم، ورفع روحهم المعنوية، ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا عملوا فإن ذلك سيؤدي إلى ترقيتهم .كما تساهم في تحقيق الرضا على العمل والمنصب، حيث أن إمكانية الترقي والتدرج في المناصب والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يتردد في نفوسهم إحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن الأفراد يترقون دائما بالصعود والتدرج للمناصب العليا في نفس منظمتهم أين يوجد زملائهم .
- **الترقية من الخارج**: تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقيات من الخارج، وذلك تجنبا للجمود كما أن شغل المناصب من الخارج قد تقلل من تكاليف التدريب.

ثانيا: النقل: يعتبر النقل جزءا مهما في معظم المسارات الوظيفية إلى جانب الترقية، فهو يمثل إعادة التعيين في مراكز وظيفية مماثلة في أجزاء أخرى للمنظمة.

1 **مفهوم النقل** :إن مفهوم النقل يختلف عن مفهوم الترقية، إذ يعد النقل حركة الفرد العامل من منصب إلى منصب آخر بنفس المستوى الوظيفي وبنفس مستوى الأجر.

و يعرف النقل على أنه انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر، حيث يعبر عنه بالانتقال من منصب لآخر، لمعالجة بعض ضرورات العمل، بالرغم من أنه قد تكون هناك تغيرات في ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته.[2]

أنواع النقل:

-**النقل الإنتاجي** :يهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأفراد من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الأفراد، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء

[1] نفس المرجع السابق، ص80

[2] نوري منير، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ،ص 312.

خدمات الأفراد الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات إذ قد تشكو من انتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال معرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك التدريب.

النقل الإنتاجي أو الشخصي :وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة الخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، ولأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه وزملاء العمل.

-**النقل التناوبي** :والمناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات. والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة إلى أخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال، وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية، مما يتطلب من الإدارة أن تعير هذه الناحية الإنسانية اهتمامها .

النقل التدريبي :وهو الانتقال من عمل لآخر قصد زيادة مداركهو ربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة أو بصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين .

-**النقل الدائم أو المؤقت** :قد ينقل الفرد إلى منصب آخر لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة، والنقل المؤقت هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحدا، وقد ينتقل الفرد إلى وظيفة أخرى دائما، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق.

ثالثا: التقاعد: يعبر التقاعد عن "توقف الفرد في المنظمة بسبب كبر سنه، أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين والاتفاقات الجماعية للمنظمة"وهناك أسباب عديدة للتقاعد منها :[1]

عامل العمر: فالعمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد، فقد يبلغ الفرد سنا معينا لا يستطيع أن ينجز مهامه بناء على سنه لأنه سوف يتصف بانخفاض القابلية الجسمية والصحية، مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة.

-**عامل المرض:** إذ يتعرض الفرد العامل إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه، مما يؤدي إلى التقاعد عن العمل.

-**عامل المدة القانونية**: في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المنظمات الموجودة في تلك البلدان مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي وعندما يتقاعد الفرد عن عمله فإنه سوف يستمر في استلام المزايا الذي كان يتمتع بها قبل عندما كان يعمل في المنظمة التي ينتمي إليها كمكافأة نهاية الخدمة.[1]

[1] نفس المرجع السابق، ص313

الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي. يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي:

-**التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية** : يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي ،وقد يستلزم دلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

-**الدافعية والقدرة على تطويرها** : تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة مما لدى الفرد من دافع والتي للإنجاز ،وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود والمناقشة والحوار والاقتناع والتأثير وعرض الإنجازات

-**مستوى النضج والتوازن الذاتي** : تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التفاعل مع الزملاء و التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل ،ويستلزم ذلك توعية الفرد بأنه التحاقه بالمؤسسة يعني امتداد للتجاوب الفعال بما تحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته و و والرؤساء ، أهدافه وأهداف المؤسسة.

-**النظرة المستقبلية** : يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.

-**سياسات وتظم العمل** : تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجح تخطيط المسار الوظيفي ،يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين ،ترقية وتحفيز وغيرها .[2]

-**خصائص سوق العمل** : تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ،يقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

-**الموقف البيئي العام** : إن تصورات الفرد من الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والإجتماعية والثقافية والإقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته وإختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ،و بقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

[1] نفس المرجع السابق،ص 313

[2] الفضالة، فهد يوسف، تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. دراسة ميدانية، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الجامعية العربية المقترحة في الكويت، الحولية (26)، 2005.ص 226.

10- أدوات تسيير المسارات المهنية :

هناك مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالتحكم والمساعدة في تسيير المسارات المهنية من خلال الموازنة بين احتياجات المنظمة ورغبات الفرد من جهة، ومتطلبات العمل ومستوى الكفاءات الحالية للأفراد من جهة أخرى، يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

تقييم الأداء : تسري تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته وقدراته في العمل، نقائصه واحتياجاته التكوينية وإمكانية نقله وترقيته إلى مناصب أخرى، هو نظام يسمح بجمع المعلومات الضرورية عن العامل من أجل إقامة مختلف البرامج الخاصة بالترقية والتكوين والأجر، والعمل على اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المسارات المهنية ،إن نظام التقييم يسمح للمنظمة بالتعرف أكثر على عملائها والكشف عن نقاط القوة والضعف فيهم ، وهذا عن طريق تقييم كفاءاتهم وقدراتهم وتقييم جماعتهم، فتقييم القدرات يقوم على الحكم على الاستعدادات التي يتمتع بها العامل والتي يمكن تطويرها بشكل يسمح هلم بالتكيف مع مناصب عمل ذات دراجات أعلى، أما تقييم النجاعة فهو على مقارنة النتائج التي توصل إليها المستخدم بالأهداف المحددة مسبقا يمكن أن يبني فحص ودراسة التقارير الخلاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بني الفرد و وظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت التقارير الخلاصة بتقييم الأداء تشري إلى أداء سيء دل هذا على عدم التوافق بني الفرد والمنظمة، وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة يف أداء الفرد التي يحتاج إلى علاج سواء عن طريق التدريب أو النصح والإرشاد أو النقل وغيرها.

مراكز التقييم: وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة المديرين بإتباع مجموعة طويلة من الإجراءات والاختبارات الفردية والجماعية، ومير المديرين المرشحين لهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين) وهم من علماء النفس الصناعي والمديرين من المنظمة والمدربين لهذا الغرض ومرت مراكز التقييم عادة بالخطوات التالية - يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين بعضهم من علماء النفس الصناعي والإدارة والمديرين لهذا الغرض. فهي مدة تتراوح ما بني يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات مثل مجموعة اختبارات القدرات العقلية، مقابلات شخصية، مباراة إدارية، دراسة حالة ومناقشة في جماعة عدمية القيادة. حيث يقوم المحكمون بتسجيل ملاحظتهم عن سلوك المرشحين. كما يقوم التحليل النفسي بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات.

يتسم تقييم المرشحين في العديد من الأبعاد التي مس أداء العمل مثل اتخاذ القرارات، التحكم والسيطرة على النفس وغيرها. ويتم إعطاء التقدير النهائي متضمنا مدى مناسبة الشخصية يف وظيفة معينة، وما هي أنسب الوظائف الممكن أن يرقى فيها، وإلى أي مدى يمكن أن يصل في ترقياته، وما هي نقاط القوة والضعف وكيف يمكن تحسين قدراته الحالية والمحتملة حددت تتوافق مع متطلبات الوظيفة.

[1] نفس المرجع السابق،ص 227

اختبارات المسار الوظيفي:الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد، مهاراته وطموحاته في العمل، هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات وقوائم الأسئلة حينما يجيب عليها الفرد يستطيع أن يتبني أمور معينة من أهمها ما يلي:[1]

في ختام هذه المحاضرة يمكن القول أن تسيير المسار المهني للموارد البشرية هو عملية إستراتيجية تساهم على حد سواء فهي تساعد الأفراد على تحقيق طموحاتهم المهنية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم كما تساعد المنظمات على استقطاب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتطويرهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة. فهو عملية حيوية وضرورية لكل من الفرد والمنظمة حيث أنها تساهم في تحقيق أهدافها المشتركة حيث يمثل إحدى ركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في العصر الحديث.

هوامش ومراجع المحاضرة السابعة:

1. مصطفى حمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر،2006 ،ص 203
2. أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2009.،ص 86
3. أحمد ماهر ، المرجع السابق،ص 87.
4. باشا، باسل، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية" دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر،2007 .ص123
5. نفس المرجع السابق،ص 124
6. نفس المرجع السابق،ص 124
7. ماهر أحمد، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.ص7
8. نفس المرجع السابق،ص80
9. نفس المرجع السابق، ص80
10. نوري منير، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ،ص 312.
11. نفس المرجع السابق، ص313
12. نفس المرجع السابق،ص 313
13. الفضالة، فهد يوسف، تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت . دراسة ميدانية، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الجامعية العربية المقترحة في الكويت، الحولية (26)، 2005.ص 226.

[1] نفس المرجع السابق،ص228

المحاضرة الثامنة :تكوين الموارد لبشرية

عرفت المجتمعات القبلية التكوين المهني منذ القديم آنذاك على انه يقتصر على تدريب أفرادها على حرفة معينة ، و التي كانت الغاية منها الحفاظ على بقاء القبيلة و استمرار حياتها ، و في القرون الوسطى أصبح التكوين يقوم به المعلمون في مختلف الحرف حيث يقدمون نوعا من التعليم لصبيان الحرف ، فكان التكوين يسير بطرق ارتجالية و لم تكن له أهداف واضحة و محددة.

و لكن في الوقت الحالي زاد الإهتمام بموضوع التكوين و خاصة في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي و تطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج ، أما في الدول النامية فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع و الإنتقال من اقتصاد فلاحي متخلف إلى اقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة و ما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة ، قادرة على إستيعاب التقنيات المتطورة .

-01مفهوم التكوين:

هناك عدة تعاريف للتكوين و كل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة:

-يعرفه *وصفي عقيلي* على أنه : (برامج متخصصة ، تعد و تصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات.(

-يعرفه FILIPPO على أنه : (العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين.(

-و يعرفه DAVIN KING هو العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال

-التكوين عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، بحيث يكتسب رصيدا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته ، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الإستمرارية.

و التكوين كذلك هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يهدف التكوين إلى تغير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و يهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف و مهارات ، لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم و مسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية ، و كذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية و لا سيما العولمة و ما تحمله من مخاطر و تهديدات و كذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح و أخيرا لتغير متطلبات العملاء، لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم و لن تكون كذلك.

02 علاقة مفهوم التكوين مع بعض المفاهيم الأخرى:

بعد تحديد مفهوم التكوين من خلال التعاريف السابقة نقوم بمقارنته ببعض المفاهيم المشابهة له و التي تدخل في ميدان التربية و التكوين

- **التكوين_التدريب** :اشتقت كلمة التكوين من فعل كون (former) ذات المصدر اللاتيني و لغويا يعني إعطاء

الشيء شكلا ، و يقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم (training) الذي ترجمه مختلف العلماء و الباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين (formation) ، و لا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي.

و هكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين ، و لهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

- **التكوين_التربية** : التربية في التحديد اللغوي من فعل ربا أي زاد و نما و أربيته نميته.

أما في التحديد الاصطلاحي فيعرفها جون ديوي : (التربية هي حاصل العمليات و السبل التي ينقل بها مجتمع ما ،سواء أكان كبيرا أم صغيرا ، ثقافته المكتسبة و أهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره و وجوده.(

بينما ينصرف مفهوم التكوين لكونه : (الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل، و القدرة على إستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفائة ما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة .

- **التكوين_التعليم** : هناك فرق بين التعليم و التكوين ، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي.

أما التعلم فهو التغيرات السلوكية لدى الفرد و الناتجة عن الميزات التي يمر بها ، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلكيات معينة بناءا على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة.

- **التكوين_التنمية** : تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين و هما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة.

فهناك من يعرف التكوين بأنه : (التنمية المنتظمة من المعرفة و المهارة و الإتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له.(

و يرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما ، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية و يستهدف تنمية المهارات و القدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات التنمية.

03-أهداف التكوين:

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة و لمواردها البشرية ، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة و أفرادها.

بالنسبة للمنظمة:

يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات من أهمها:

- زيادة الإنتاجية : حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج و جودته
- تخفيض حوادث العمل :تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في

الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل ، و منه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

- استمرارية التنظيم و استقراره : استقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل و يتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

فالأفراد المكونين و الذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

بالنسبة للأفراد:

يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها:

يساعد الأفراد على اتخاد القرار الأحسن ، كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

- يساعد العاملين التغلب على حالات القلق و التوتر و الإغتراب و الصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهارتهم القيادية و الإتصالات و الإتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين و من حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل و الحديث و الاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الإنجاز.

يقلل من دوران العمل نتيجة لإزدياد الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.

04 أنواع التكوين:

إن التكوين يتخد صورا و أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التكوينية المحددة ، و كما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

1-4 حسب مرحلة التوظيف:

أ- **توجيه الموظف الجديد**: يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد،وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:

*الترحيب بالقادمين الجدد.

*خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة.

*تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل،وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل،فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد

على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين.والبعض الأخر تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.

ب- **التكوين أثناء العمل**:ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر،حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين،بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على

مستوى فردي أو جماعي للمتكونين:هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها،و من المشرف عليه،ومن سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به.

ت- التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات :حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة،يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

ج-التكوين من أجل الترقية والنقل:نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أوسينقل إليها،وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.

د-التكوين من أجل التهيئة للمعاش:يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الراقية إلى الخروج على المعاش.

2-4 حسب الوظائف:

أ-التكوين المهني والفني:يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلتها:النجارة ، الصيانة،الميكانيك، الكهرباء،أعمال البناء...الخ.

ب-التكوين التخصصي:ويتضمن معارف و مهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسات بمختلف أنواعها.....الخ.

ج-التكوين الإداري:ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط،التنظيم المراقبة،المراقبة اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة،التنسيق والاتصال،إدارة العمال.

3-4 حسب المكان:

أ-التكوين الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها،سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها،وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج،ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ،وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

ب-التكوين الخارجي: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج

المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة ويرى الدكتور"أحمد ماهر"أنه على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين **حسب طبيعة النشاط**،والتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل.

و يقسم GUYLE BOTERE التكوين إلى ثمانية أنواع:

- 1التكوين الأولي.
-2التكوين المتواصل.
- 3التكوين الوقائي.
- 4التحسين.
- 5التكوين من أجل الترقية.

- 6إعادة التأهيل.

- 8التكوين لإعادة الإدماج

09تصميم وتنفيذ برامج التكوين:

5 - تحديد الاحتياجات التكوينية:

يمكن لاحتياجات التكوين أن تنبع بعدة طرق مختلفة،و ذلك التحليل التنظيمي،تحليل العمليات،والتحليلي الفردي،أو بصورة أدق يمكن أن نحدد الاحتياجات على المستوى المستقبلي والحالي والتنظيمي والمهني والفردي،وعلى العموم يمكن تحديد الاحتياجات بدقة من خلال:

- وضع الأهداف.
- تقييم و مراجع الأداء.
- نتيجة الأخطاء التي يتم ارتكابها.
- من الأداء السيئ،أي الفشل في الوصول للمستوى المطلوب.
- من مراقبة الموظفين أثناء العمل.
- من طلب الافراد للعون.
- من شكاوي العملاء.
- من الوقت المستهلك في القيام بمهمة ما(استهلاك وقت أطول من اللازم.(
- من التغيير في القوانين وطرق العمل والنظم والإجراءات والتكنولوجيا وحتى مضمون الوظيفة ومسؤولياتها.

وختاما نستنتج أنه زاد الاهتمام بموضوع التكوين في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي السريع و تطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج ، أما في الدول النامية و منها الجزائر فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع و الانتقال من اقتصاد راكد إلى اقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة وما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة ، قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة المستوردة.

هوامش و مراجع المحاضرة الثامنة:

-01أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،2003

-02أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى دار النهضة العربية ، بيروت، 2002

-03جيمس سي كراج ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، 2004

-04صبحي العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار حامد الأردن، 2002

-05فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء، مصر،2001

-06نور الدين حاروش،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر 2011

07 Guyle Boter: intégration de la formation, édition d'organisation, 3éme tirage, Paris(1993)

المحاضرة التاسعة : تقييم أداء المورد البشري

مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف, فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم, وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم, وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك, ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة, وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان, وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فأنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي, وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء, فسيمت حيناً قياس الكفاءة, وسميت كذلك تقييم الكفاءة, وسميت التقييم الوظيفي أو المهني, والتسمية الأكثر شيوعاً هي **تقييم الأداء.**

ويعرف **تقييم الأداء** بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم, وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية, المادة 1/36).

إن عملية **تقييم الأداء** جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل, وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، **وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين, هما:**

1- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

1- تعريف تقييم الاداء

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوي ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة.

2- أهداف تقييم الأداء:

1- رفع الكفاءة الانتاجية.
2- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
3- معرفة معوقات العمل.
4- تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.
5- الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

3- أهمية عملية تقييم الأداء:

أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:

1- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف اوالقيادي (كالترقية والنقل ..... الخ).
2- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
3- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
4- تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
5- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمرؤوسيهم

4- محددات الاداء:

أولا: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

- القدرات والمهارات
- التركيب النفسي
- التركيب الاجتماعي

ثانيا: عوامل تتصل بالمؤسسة:

- وجبات ومهام وطبيعة العمل
- التنظيم الاجتماعي للعمل
- الموارد والامكانيات المادية

5- **من يقوم بتقييم الأداء؟**

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها مايلي:

- الرؤساء المباشرين.
- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).
- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

6- **متى يتم تقييم الأداء؟**

- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في اماكن العمل ذات الطابع الإداريوالخدمي بين مرة ومرتين،أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.
- أما فيما يتعلق بتقييم الاداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فأن موضوعي تقييم الاداء و تقويم الاداء يأخذان منحى أخر يختلف كليا عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فأن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جدا لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

7- **العوامل البيئية كعوائق للأداء:**

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وهي:

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط و طريقة الإشراف.
- الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، وطريقة توزيع ورديات العمل.....الخ.

8- نتائج التقييم:

النتائج المحتملة للتقييم:

- أداء اقل من المعدل المطلوب
- أداء يقارب المعدل المطلوب.
- أداء يتميز ويتجاوز المعدل المطلوب

مع ملاحظة أن:

- تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن ان تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. أو ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي.
- تقييم الاداء وتقويم الاداء يلى احدها الاخر في كافة الانشطة ويرتبط كل منهما ارتباطا وثيقا بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وبقياس الجودة وضبط الجودة وضمان وتوكيد الجودة.

9- خطوات تقييم الأداء:

أولا : تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

1- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفء.

2- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.

3- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.

4- القبول: بجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.

5- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملينبالمؤسسة.

ثانيا : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه.

ثالثا : قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ - ملاحظة الافراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداءالمعياري والأداء الفعلي.

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

سادسا: الاجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهى محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج الى المزيد منالشرح والتوضيح.

10- **استخدامات تقييم الاداء:**

1- تقويم الافراد وزيادة دافعتهم للعمل.

2- تطوير اداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

3- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات، ومنها تقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الاداء.

11- الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء:

1- يجب ان يؤكد تقييم الاداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها.

2- يحب ان يركز تقييم الاداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.

3- أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.

4- أن يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل افضل.

5- ان يتم على اساس نتائج التقييم اصلاح و تقويم العمل في الشعبة او الوحدة أو القسم أو الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج.

12- طرق تقييم الأداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام, والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء, حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم, واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة. ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

1- **طريقة ترتيب الموظفين البسيط**: حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنتاً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات, فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها, ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين, واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم, وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم, وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين, وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

2- **طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:** ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء, حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم أختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين, فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

3-**طريقة المقارنة الزوجية**: وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة, حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة

فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة. ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

4- طريقة التوزيع الإجباري: حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط, فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام, فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي. ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

طريقة المقالة: ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه, وقد تكون أحيانا مقيده بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة. وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين, ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته, وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض, وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس: ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

1- **طريقة التدرج البياني**: حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام. وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة, ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف, ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم, وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم, وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع, ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .

2- **طريقة القوائم السلوكية**: حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسئولية. وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً, وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد **القوائم السلوكية** في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف, وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته, وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها, وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح, وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.

3- **طريقة الاختيار الإجباري**: حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل, وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة

نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان. وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ, وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة, وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين. ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل, وتجاهل النواحي التطويرية للموظف, وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

4- طريقة الوقائع الحرجة: وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف, وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسئولية, وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً. وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف, وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف, وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة, وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حداً سواء, وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

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

طريقة الإدارة بالأهداف: وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة, وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي, وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف, ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف. وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة, وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها, وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين, وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف, ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل. إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة,

تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها, وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة, وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

خامسا: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وهي أن يُقيَم الموظف استناداً على تقييم من حوله, كأن يُقَيّم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي,وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات. هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً, وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها, ويوجهه الى التدريب المناسب. والجانب الأكثر تحديا للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

13- **أهداف تقييم الأداء:**

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين, في حين قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات, وهي كما يلي:

أ-أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم, وهي:

1- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين, عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
4- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
5- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم, وهي:

1- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

2- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين, ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.

3- تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

1- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

2- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين, والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم. ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.

2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.

3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.

4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.

5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية, حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز, ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

هوامش ومراجع المحاضرة التاسعة :

1- أحمد العتيبي، تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية: بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة العامة ، الرياض، المملكة العربية السعودية 2017.

2- محمود خليل، دور تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية الوظيفية، مجلة الاقتصاد والإدارة .2020

3- عبد الرحمان الفاروقي، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وأساليب، دار الفكر للنشروالتوزيع عمان . 2018

4- محمد الصعيدي،إدارة الأداء والتقييم الوظيفي في المنظمات*. دار الكتب الجامعية. الاسكندرية 2019

5- Dessler, G.Gestion des ressources humaines*. Éducation Pearson. (2021).

6- Armstrong, M.Manuel Armstrong sur les pratiques de gestion des ressources humaines(2020).

المحاضرة العاشرة : و اقع و أفاق تنمية الموارد البشرية في الجز ائر

1- إدارة الموارد البشرية في نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

يعتبر العامل البشري ذو أهمية بالغة في مصير المؤسسة الاقتصادية وغير الاقتصادية من حيث أهدافها واستمرار نشاطها، وكذلك من حيث تلبية أهداف الخطة الوطنية والمجتمع .لهذا فإن نظام التوظيف والأجور والمناصب وغيرها في المؤسسة يستوجب تسييرا وتحكما مقبولا، إلا أن هذا في المؤسسة الوطنية لم يكن كذلك، فبرغم توفر الإطار القانوني والمتمثل في سياسة التشغيل الوطنية، فقد سقط أغلب المسؤولين في اخطاء وتصرفات غير عقلانية، في هذا المجال، ويعود سوء التحكم في نظام الموارد البشرية إلى سببين أساسين هما: صعوبة تحديد المنصب وصعوبة تصنيف وتقييم العمال.

الأول يعود إلى عدم وجود سلم للمناصب في المؤسسات، والسلم الوطني للمناصب النموذجية لم يصدر إلا بعد سنة 1978[1]، إذا جاء في فترة متأخرة ولم يتم تطبيقه إلا بعد هذا التاريخ. ولهذا كانت العشوائية في تحديد المناصب والأجور، وعدم ربطها بمؤشرات تقنية عن نشاط ومردودية المؤسسة. مما خلق فوارق كبيرة بين المؤسسات لنفس المناصب وداخل نفس المؤسسة في احيان أخرى، وهو ما كان له أثر سلبي على سير الإنتاج في المؤسسات، وبروز نزاعات وخلافات مع الإدارة، بالإضافة إلى حركة العامل السريعة بين الفروع أو القطاعات الاقتصادية، تجذبهم في ذلك الأجور المرتفعة.

أما العنصر الثاني الذي يمثل صعوبة تقييم الأفراد وربط مناصب العمل بالخطة الوطنية للتنمية وتوجهاتها، وبالجانب الاجتماعي والسياسي، ولم تكن سياسة التشغيل تخضع لمبادئ عقلانية اقتصادية سواء من حيث العدد ولا نوعية.

ورغم تحضير الخطط وبرامج التوظيف السنوية بمشاركة العمال في المؤسسة عادة، إلا أن الإدارة تشكو من مصاعب في هذا المجال، ومنها ما سببه نوعية التكنولوجيا المستعملة وحجم المؤسسات ومنها ما سببه عدم توفر العدد والنوعية الكافية من طالبي العمل، إذا غالبا ما شهدت المؤسسات نقصا في الإطارات المتوسطة، نظرا لعدم مسايرة نظام التكوين في البلاد لواقع التنمية الوطنية، مما يخلق فجوة على مستوى التأطير في المؤسسات بين قمة الإدارة والقاعدة، ويعقد الاتصال بين الطرفين، ويؤدي إلى سوء فهم تنفيذ القرارات أو المعلومات من طرف العمال في النظام التقني أو الإنتاجي خاصة.

وكل هذا جعل نظام الأجور، كموجه وضابط للاقتصاد الوطني، لا يعمل عمله كما كان مرجوا له من المركز، بل لعب في هذه الفترة في أحيان كثيرا، دورا سلبيا في نشاط المؤسسة وتسييرها، وعرقلة الإدارة فيها، ووصولها إلى الخسائر التي

[1]- القانون رقم 78-12 المؤرخ بـ 15 أوت 1978 المتعلق بالقانون العام للعمال.

شهدتها باستمرار، لعدم خضوع نظام التشغيل والأجور إلى القواعد العلمية والإدارية التي تتميز بالعقلانية وربطها بوضعية المؤسسة[1].

2-. النظام التقني (الإنتاجي) والموارد البشرية:

لقد عانت المؤسسات الوطنية في تلك المرحلة من مشكلة وجود فوارق أو هوة بين التكنولوجية المستعملة أو المستوردة وبين مستوى تكوين الأفراد مما كون فراغا كبيرا بين الطرفين (التكنولوجيا، الموارد البشرية) على أغلى مستوى وأدنى مستوى في عدم تناصب متطلبات الوظائف المتاحة مع مستوى تأهيل الأفراد وتكوينهم، ومن أجل إصلاح الوضع عملت الجزائر على إحداث إصلاحات متكررة في المنظومة التربوية وتكييف المؤسسات التعليمية مع متطلبات المؤسسات، لكن برغم هذه الجهود بقيت المؤسسات الاقتصادية تشكو عدة مشاكل في هذا المجال اهمها: عدم ملائمة المناصب لأصحابها، وهذا نتج عن إما نقص في التكوين، أو تكوين غير مناسب من ناحية التقنيات، كالتكوين على نوع من اللآلات ذات تكنولوجيا معينة، وعند تسلم العمل يجد العامل نفسه أمام نوع آخر وبتكوين مختلف، مثل تكوين إطارات بعقود في الاتحاد السوفياتي أو فرنسا لتشغيلهم على تجهيزات مستوردة من الولايات المتحدة الأمريكية في الحجار مثلا. أو كأن يكون التكوين ليس في نفس التخصص نهائيا ويتقدم صاحبه لأداء شغل لا يمت إلى تخصصه بصلة، وذلك إما لتكوينه من طرف الدولة ولم يجد المنصب المكون لأجله، أو أنه ينتقل بين المناصب أو حتى الفروع الاقتصادية، طالبا لأجر مرتفع

3- إدارة الموارد البشرية في إعادة الهيكلة:

إن تدخل المركز حسب سياسة التشغيل والأجور كان له آثار سلبية من عدة جوانب، وخاصة من ناحية خضوع المؤسسة لسلم أجور يكاد يكون موحدا على المستوى الوطني، دون ترك المجال للمؤ[2]سسة حسب خصوصيتها في تحديد الأجور، ودون ربطها بشكل جيد بالمردودية الخاصة بالعمال، كما أنه عمل على التشغيل طبقا لمقاييس غير واضحة أو غير موجودة تماما، مما أدى إلى تفشي المحسوبية و آفات اجتماعية أخرى، وعدم استعمال الإمكانيات والطاقات الإدارية والتسيرية التي تم توزيعها، وكان رفع عدد الإطارات دون إعطائها صلاحية اتخاذ القرار في التسيير قد أدى إلى تهميش أكبر عدد من الطاقات الوطنية في هذا الميدان، وكذلك تحمل المؤسسات أعباء معتبرة دون استغلالها استغلالا جيدا أو حتى عاديا، بالإضافة إلى غياب طرق التسيير الحديثة التي طالما نودي بها في إعادة الهيكلة وحتى قبلها[3]

[1]-ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص،ص ، 164، 165.

[2]- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 96.

4- الإصلاح الاقتصادي واهتمامه بالموارد البشرية:

إن هذه الظروف التي مر بها المجتمع الجزائري، إلى جانب التغيرات العالمية في مجال الأسواق والتجارة والتطورات التكنولوجية المعقدة التي أعطت نفسا جديدا للتطور الصناعي، أدت إلى التغيير في توجهات السياسة الجزائرية للتكيف مع التحولات الجديدة، حيث تم الانتقال من سياسة الاعتماد على الدولة في رسم معالم كل الاستراتيجيات، إلى الاعتماد على التعددية، والانفتاح الاقتصادي أمام المستثمرين سواء أكانوا أجانب أم جزائريين، وهذا تمهيدا لخوصصة المؤسسات.

وبدأ يفتح المجال للمعاهد والجامعات لتكوين إطارات محلية واكتسابهم خبرة في المصانع وإدارة المؤسسات[1]، فالجزائر قد شعرت منذ الولهة الأولى من وضع الخطط التنموية بالعجز الواضح في القوى العاملة المتكونة التي تستطيع تنفيذ مشروعات هذه الخطط بكفاية، فكان الاهتمام بعدها واضحا بالتعليم التقني وتطويره، إلى جانب التوسع في برامج التكوين المهني، خاصة برامج التكوين السريع لسد حاجة المؤسسات من العمالة الماهرة في تلك الفترة، فالجزائر وبعد حصولها على استقلالها، وجدت نفسها أم العديد من المشاكل، لعل في مقدمتها نقص الإطارات الفنية، الناجم عن مغادرة الخبراء الأجانب للبلاد وتعطيل معظم المنشآت الاقتصادية، وخاصة الصناعية منها. و أمام هذا الوضع المتسم بالتردي، اختارت الجزائر إستراتيجية إنشاء قاعدة صناعية بغرض إحداث تغييرات اجتماعية وتكنولوجية وتكوين إطارات فنية قادرة على قيادة الفعل التنموي. وكان ذلك ليس بالأمر السهل، مما دعا الجزائر- في أول الأمر- إلى الاستعانة بالمتعاونين والخبراء الأجانب الذين ساهموا في تكوين الإطارات الجزائرية، إلى جانب إرسال بعثات للتكوين في الخارج، إنشاء المراكز المتخصصة، التكوين في مكان العمل، الاهتمام ببرامج التعليم الفني والتقني في الجامعات والمعاهد التقنية العليا والمتوسطة[2].

ويحصر الدكتور سلاطنية بلقاسم أهم المراحل التي مر بها التكوين في الجزائر، في ثلاثة مراحل أساسية هي:

- **مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة (1962-1966):** والتي تميزت بصعوبات عديدة منها:
  - قلة الهياكل المخصصة لاستقبال المتكونين، بحيث لم يكن هناك إلا حوالي 25 هيكل استقبال بقدرة 5000 بيداغوجيا، وحوالي 6000 متكونا.
  - عدم تماشي محتويات برامج التكوين مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية والتنموية.
- **مرحلة المخططات التنموية:** ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:
  - مرحلة المخطط الثلاثي (1967 – 1969)
  - مرحلة المخططين الرباعيين (1970-1980)

[1]- علي غربي ويمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر على اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، 2002، ص ص 74، 75.

[2]- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 199.

- مرحلة المخططيين الخماسيين (1980-1990)

ولقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- مواصلة توسيع المؤسسات وهياكل الاستقبال لتلبية الطلب المتزايد على التكوين.
- إعادة تكييف بعض التخصصات حتى تتماشى مع الواقع الاقتصادي.
- إضافة فروع وتخصصات جديدة، وهذا تبعا لنوعية قطاع الإنتاج وخصائص المنطقة.
- تنظيم العلاقة بين هياكل التكوين المهني والقطاع الاقتصادي وعالم الشغل عن طريق الصيغ و الأشكال التعاقدية.
- **مرحلة الهياكل والاطر البيداغوجية**: تميزت هذه المرحلة بظهور الهياكل والأطر البيداغوجية العليا التي تشرف على تكوين الإطارات الفنية العليا كالتقنيين الساميين والتقنيين والمهندسين وبوضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر يأخذ على عاتقه الشباب العاطل الذي يبحث عن العمل، بالإضافة إلى عمليات وبرامج الرسكلة، وتحسين مستوى العمال[1].

ونظرا لأهمية تطوير الموارد البشرية بقيت الدولة تسعى دوما لتلبية احتياجات سوق العمل المتنامية خاصة بعد التطور التكنولوجي ودخول بعض الشركات الأجنبية وطلباتها لأنواع معينة من العملة، حيث بدأت الدولة في إدخال تعديلات وتغييرات على البرامج التكوينية لمختلف المستويات التعليمية والجامعية وكذا المهنية، لمسايرة هذا التطور وتلبية تلك الاحتياجات.

ولأهمية الدور الذي تعلبه الموارد البشرية في دفع عجلة التنمية وتحقيق التميز والتفوق، نجد أن الاهتمام بها أخذ شكلا أكثر جدية بالمؤسسات الجزائرية، حيث بدأت تهتم بعناصر إدارة الموارد البشرية وضرورة تكوينها بشكل مستمر وتحفيزها والمحافظة عليها، من أجل تحقيق مستويات أداء عالية تمكن من تحقيق التنافسية وضمان الاستمرارية، خاصة في ظل سوق مفتوحة على المنافسة.

فلم تعد المؤسسات تكتفي بمستوى التكوين الذي تحققه الدولة للأفراد، و إنما بدأت تسطر برامج تكوينية وتدريبية على درجة كبيرة من التخصص، وبميزانيات كبيرة أيضا، وعيا منها بضرورة تحسين الأداء المستمر للأفراد، وكذلك بأهمية التدريب كعامل استثمار مربح.

هذا إضافة إلى كثير من الأنشطة الموجهة في سبيل جعل الأفراد يتجهون نحو العمل ويبذلون أفضال ما لديهم باستعمال الحوافز في مقدمتها تطوير وتحسن الأجور (على غرار تطوير الحد الأدنى للأجور المضمون كما يوضحه الشكل أدناه) وغيره من البرامج التحفيزية التي تسعى إلى تحقيق رضا العاملين

[1]- المرجع نفسه، ص-ص 196-197.

الجدول (03): تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون SNMG

01 جانفي 1990	1 000.00 دج
01 جانفي 1991	1 800.00 دج
01 جويلية 1991	2 000.00 دج
01 أفريل 1992	2 500.00 دج
01 جانفي 1994	4 000.00 دج
01 ماي 1997	4 800.00 دج
01 جانفي 1998	5 400.00 دج
01 سبتمبر 1998	6 000.00 دج
01 جانفي 2001	8 000.00 دج
01 جانفي 2004	10 000.00 دج
01 جانفي 2007	12 000.00 دج
2009	15 000.00 دج
2013	16000 دج
2015	18000دج
2018	20000دج
2020	30000دج

المصدر: وزارة العمل والحماية الاجتماعية

. هذا الانشغال الذي سيشكل محور الكلام في الفصل الموالي.

ادن فالوظائف في المؤسسة الواحدة، تختلف عن بعضها البعض في اختلافات جوهرية كثيرة، إن هذا ما هو دليل إلا على أن الموظفين كذلك هم مختلفين عن بعضهم البعض من حيث المهارة، والتخصص والمؤهل العلمي، ولهذا فمن المهم جدا الانتباه إلى الاختلاف.

5- وظيفة إدارة الموارد البشرية في التوفيق بين الأفراد والوظائف:

كما إتضح لنا سابقا فإن الأفراد مختلفون، كما ان الوظائف أيضا مختلفة، إذن يبقى على إدارة الموارد البشرية العمل جاهدا للتوفيق بين هذين الاختلافين.

ففي المؤسسة الواحدة نجد العديد من الوظائف المختلفة، كالوظائف الإدارية والمكتبة والوظائف المرتبط بتشغيل مكنات وآلات معينة وغير ذلك من الوظائف بحيث أن كل وظيفة تحتاج إلى درجة معينة من الكفاءة والقدرات.... ، كما نجد في نفس المؤسسة موظفين مختلفين من حيث مهاراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، و قدراتهم سواء الجسمية او العقلية وحتى الشخصية مما يدفع بإدارة الموارد البشرية إلى محاولة التوفيق لأقصى درجة بين هؤلاء الموظفين والوظائف.

" إن المهمة الأساسية للمسؤول عن إدارة الموارد البشرية هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، فأي الرجل المناسب؟ . وأين الوظيفة المناسبة؟. إن وظيفة الموارد البشرية يجب ان تكون واضحة في ذهنه و هي التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة، وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلاف أيضا. ولكي يقوم أي فرد يدير الموارد البشرية بهذه المهمة عليه أن يكون على علم كامل بصفات وخصائص الأفراد المتاحين أمامه، وأيضا على صفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه[1]."

إن إدارة الموارد البشرية و إن حرصت على القيام بعملية التوظيف بأكمل وجه، وحاولت الوصول إلى تحقيق أقصى درجة من التوفيق بين الموظف والوظيفة بشتى الطرق فإن هذا لا يعني أنها ضمنت هذا التوفيق، لأنها وبعد فترة من تعيين الفرد، قد تصل إلى حالة من الحالات الثلاثة التالية:

- الفرد مناسبا تمام للوظيفة، أي وضع الفرد في الوظيفة المناسبة لقدراته ومؤهلاته وكذا خبراته، إن هذا يتيح لنا تحقيق أهداف الوظيفة وبالتالي أهداف المؤسسة، وهنا نقول نجاح عملية التوظيف.
- الفرد مناسب للوظيفة جزئيا، في هذه الحالة قد تنقص الفرد بعض القدرات التي تساعده على أداء وظيفته، وببعض التدريب يكتسب الفرد هذه القدرات خاصة إذا تبين لنا أن الفرد له الاستعدادات و الميول لأداء تلك الوظيفة.
- الفرد غير مناسب بالمرة للوظيفة، وفي هذه الحالة من الأفضل فصل الموظف عن الوظيفة، لأنه سيكلف المؤسسة خسائر عوض أن يضمن لها الربح، بسبب الوقت الضائع والتكاليف التي ستصرف من أجل تدريبه، كما ان النتيجة قد لا تكون مضمونة في وقت قياسي بما أنه ليس لديه أية فكرة عن تلك الوظيفية، خاصة إذا لم يبدي استعدادا لتقبلها ولكن نذكر بأن الوضع يكون مختلفا مع شخص أخر يبدي استعدادا وميولا لتقبل تلك الوظيفة.

إذن بعد أن خطت المؤسسة، ودور الإنسان فيها، خطوات كبيرة منذ نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ، أصبح من الضروري أن تظهر وتقوم هيئة فيها تهتم بالعمال وظروفهم و أجورهم، وكل ما يرتبط بوجودهم في

[1]- أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 24.

المؤسسة، بالإضافة إلى اتخاذ سياسات واستراتيجيات خاصة بتسييرهم في المدى القصير، المتوسط، ورسم خط لتغيراتهم وتطورهم في المدى الطويل الاستراتيجي، وفقا للأهداف وللخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وقد ساهمت متغيرات عديدة في تطوير إدارة الموارد البشرية إلى المستوى المتطور والهام الذي وصلت إليه الأن بفعل تغير وتطور النظرة إلى العنصر البشري داخل المؤسسة واعتباره أهم العوامل الإنتاج الواجب الاهتمام به من حيث تطوير قدراته، وزيادة دافعيته نحو العمل، باعتبار أنه السبيل الوحيد الذي يضمن ويحقق التنافسية للمؤسسة، لما يتميز به من خصائص إبداعية وابتكارية تؤهله إذا ما وجد من يعتني به (يستثمر فيه) أن يحقق مكاسب جمة للمؤسسة.

والمؤسسة الجزائرية على غرار جميع المؤسسات في العالم منذ أن عرفت هذه الحقيقة المتعلقة بالموارد البشرية- ولو بشكل نوعا ما متأخر- تحاول بشكل دؤوب أن تستثمر في هذا العنصر بما يعود عليها بالفائدة، خاصة أمام التوجه الاقتصادي الجديد الذي تنتهجه الدولة الجزائرية حاليا.

والسؤال الذي يجره الكلام السابق- أي بعد التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية- هو عن الوظائف التي تمكن من بلوغ الاستثمار المنشود من طرف المؤسسات في مجال الموارد البشرية؟

مراجع وهوامش المحاضرة العاشرة

1. القانون رقم 78-12 المؤرخ بـ 15 أوت 1978 المتعلق بالقانون العام للعمال.
2. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص،ص ، 164، 165.
3. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 96.
4. علي غربي ويمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر على اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، 2002، ص ص 74، 75.
5. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 199.
6. المرجع نفسه، ص-ص 196-197.
7. أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 24.

خاتمة :

في الختام، يمكن القول إن إدارة وتنمية الموارد البشرية ليست مجرد عملية إدارية بل هي استثمار استراتيجي في العنصر البشري الذي يمثل أعظم أصول المؤسسات. تلعب هذه العمليات دورًا محوريًا في تعزيز الكفاءة وتحقيق النمو المستدام من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة وتطويرها والاحتفاظ بها في بيئة عمل محفزة وداعمة.

إن تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة، حيث يسهم في تحسين الإنتاجية، وزيادة ولاء الموظفين، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية. ويتحقق ذلك من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وتبني أنظمة تقييم فعالة، وتوفير برامج تكوينية مبتكرة تُعزز من مهارات العاملين وتجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات ..

كما أن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من روح الفريق والإبداع يُعد من الأسس التي لا غنى عنها في تحقيق التميز المؤسسي. ومن المهم أن تُدمج التكنولوجيا في كافة مراحل إدارة الموارد البشرية، بما يتيح تحسين العمليات وزيادة فعاليتها من خلال استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية.

في عالم اليوم الذي يتسم بالتغير السريع، تظل الحاجة ملحة لتطوير سياسات وبرامج متكاملة تُركز على الإنسان كعنصر أساسي لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمات. ومن خلال تعزيز الشراكات بين الإدارة والموظفين، يمكن خلق بيئة عمل تُحفز الابتكار والإبداع وتدفع بعجلة النمو نحو الأمام ، نأمل أن تكون هذه المطبوعة مرجعًا غنيًا وشاملًا لكل من يسعى إلى فهم أعمق لأهمية عمليات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

قائمة المصادروالمراجع

أولا :المعاجم والقواميس

1- العلاق بشير عباس: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغاري، ليبيا، 2004.

ثانيا : الكتب باللغة العربية

1. أحمد ماهر، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
2. أحمد ماهر، *إدارة الموارد البشرية*، دار النشر الجامعية، الاسكندرية ، 2004.
3. أحمد ماهر، *المستقبل الوظيفي*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
4. أحمد العتيبي، تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية: بين النظرية والتطبيق ، الرياض، المملكة العربية السعودية 2017.
5. أحمد ماهر، *دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
6. أرمسترونج، ميشيل، *المرجع الكامل في تقنيات الإدارة*، ترجمة مكتب جرير، ط3، مكتبة جرير، 2005.
7. بشار يزيد الوليد، *الإدارة الحديثة للموارد البشرية*، دار الراية للنشر، ط1، 2008.
8. بسيوني محمد البردعي، *تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية*، إتراك للنشر، مصر، ط1، 2005.
9. جاري ديسلر، *إدارة الموارد البشرية*، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
10. جمال الدين محمد المرسي، *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
11. جيمس سي كراج ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، 2004
12. حنفي عبد الغفار، القزاز حسن، *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
13. حسين حريم، *مبادئ الإدارة العامة*، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
14. راوية حسن، *مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
15. راوية محمد حسن، *إدارة الموارد البشرية*، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1998.
16. سعيد السيد علي، *العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، اتصالات، الرقابة)*، دار الكتاب الحديث، 2007.
17. سعيد أنور سلطان، *إدارة الموارد البشرية*، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
18. سهلية محمد عباس، *إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي*، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
19. شاويش مصطفى نجيب، *إدارة الموارد البشرية*، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

20. شوقي ناجي جواد، *إدارة الأعمال – منظور كلي*، حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
21. صلاح عبد الباقي، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، *الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، *إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
24. صلاح الشنواني، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 1994.
25. صبحي العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار حامد الأردن، 2002
26. عبد الباقي صلاح الدين محمد، *إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
27. عبد الحكيم أحمد الخزامي، *إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات*، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
28. عبد السلام أبو قحف، *أساسيات التنظيم والإدارة*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
29. عبد الرحمان الفاروقي، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وأساليب، دار الفكر للنشروالتوزيع عمان . 2018
30. عبد الفتاح بوخمخم، *إدارة الموارد البشرية*، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
31. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، *إدارة الموارد البشرية*، جدار للكتاب العالمي، ط2، الأردن.
32. عادل حسن، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
33. علي محمد عبد الوهاب، *إدارة الأفراد*، ج1، مكتبة عين شمس، مصر، 1975.
34. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، *تنمية الموارد البشرية*، دار الهدى للطباعة والنشر، 2002.
35. علي غربي ويمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر على اجتماع الاتصال
36. عمر وصفي عقيلي، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بع استراتيجي*، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
37. عمر وصفي عقيلي، *الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)*، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
38. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء، مصر،2001
39. كامل بربر، *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*، المؤسسة الجامعية للنشر، لبنان، ط1، 1997.
40. محمد الصعيدي،إدارة الأداء والتقييم الوظيفي في المنظمات، دار الكتب الجامعية. الاسكندرية ، 2019
41. مصطفى حممود أبو بكر، *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، الدار الجامعية، مصر، 2006.
42. ناصر دادي عدون، *إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي*، دار المحمدية العامة، الجزائر.
43. نوري منير، *تسيير الموارد البشرية*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
44. نور الدين حاروش،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر 2011
45. يوسف مسعداوي، *أساسيات في إدارة المؤسسات*، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013

ثالثا : الرسائل الجامعية

1- باشا، باسل، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية" دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر،2007 .

2- علي بقليش، أهمية سياسة الاختيار والتوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2002.

3- محمد علي شهيب، السلوك الإنسانية في التنظيم، دكتوراه دولة في إدارة الأعمال جامعة مانشستر: إنجلترا ط 2 ،منشورة.

رابعا : القوانين والمراسيم

1. القانون رقم 78-12 المؤرخ بـ 15 أوت 1978 المتعلق بالقانون العام للعمال

خامسا : المواقع الالكترونية

1- 23/07/ http://www.tkne.net/vb/archive/index.php/t-7953.html 15:19 2022

2- موقع إدارة الموارد البشرية العرب hhtp://www.hrm-group.com/article77.html 12/02/2019. 14 :06

3- gluech f : personnel a diagnoshicapproach ,business publication , tnc dallas ,texas, 1975,p3.www.wikipédia.org 27/01/2008 ;14 :00

4- رفعت شمس: **إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق** http://www.palvoice.com11:00.2008/02/12

5- موقع إدارة الموارد البشرية العرب .14 :30 05.01.2019 http:// www.hrm-group.com/article77.html

سادسا : المراجع باللغة الاجنبية

1- Armstrong, M.Manuel Armstrong sur les pratiques de gestion des ressources humaines(2020).

2. Loic Cardin et autres : « gestion de ressources humaines », 1er édition dunod, 1997,

3. Dessler, G., Humane ResourrceManagment, 8th Edition, USA: Prentice Hall

4. International Inc., 2004.

5. Dessler, G.Gestion des ressources humaines*. Éducation Pearson. (2021).

6. Bland et autres :**gestion des ressources humaines**, deboek université .

7. Martin , j , personnel management ,macdonald K evans LTD , london 1977.

8. sikula . a. personnel a dministration hum an ressources management .johnwiley. C sonsinc, newyork,1976

9. Guyle Boter: intégration de la formation, édition d'organisation, 3éme tirage, Paris(1993

.