

مطبوعة بعنوان:  
إدارة الموارد البشرية في المنظمات

دروس ومحاضرات موجهة لطلبة ماستر1:

- المناجمنت بالجوودة Management Par la Qualité
- مناجمنت سلسلة التوريد Management de la Chaine Logistique

من إعداد الدكتور منير بلالي

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
01	..... مقدمة عامة:
03	..... الفصل الأول: نظريات المنظمة والتنظيم، وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.
03	..... تمهيد:
03	..... المبحث الأول: تحليل مساهمة مدارس الفكر الإداري والتنظيمي في تطور المورد البشري.
10	..... المبحث الثاني: أهم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية عبر نظريات التنظيم.
14	..... المبحث الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.
15	..... خلاصة الفصل:
15	..... الفصل الثاني: طريقة التسيير بالتخطيط للموارد البشرية في المنظمات.
15	..... تمهيد:
15	..... المبحث الأول: ماهية التسيير التنبئي للموارد البشرية.
17	..... المبحث الثاني: أهداف وأهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية.
19	..... المبحث الثالث: مقومات التسيير التنبئي للموارد البشرية.
20	..... المبحث الرابع: مشاكل ومعوقات التسيير التنبئي للموارد البشرية.
21	..... خلاصة الفصل:
22	..... الفصل الثالث: تحليل وتقييم الوظائف.
22	..... تمهيد:
22	..... المبحث الأول: ماهية تحليل وتوصيف الوظائف والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها.
24	..... المبحث الثاني: مفهوم تحليل العمل والوظيفة.
25	..... المبحث الثالث: الهدف من تحليل وتوصيف المناصب.
25	..... المبحث الرابع: مراحل عملية تحليل الوظائف.
26	..... المبحث الخامس: تقدير الوظائف المستقبلية في المنظمة.
28	..... خلاصة الفصل:
29	..... الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية في المنظمة.
29	..... تمهيد:
29	..... المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية وعلاقتها بوظيفة التخطيط في المنظمة.
30	..... المبحث الثاني: ماهية تخطيط الموارد البشرية وأهميته في المنظمة.
33	..... المبحث الثالث: بيانات وعوامل تخطيط الموارد البشرية.
35	..... المبحث الرابع: خطوات، أساليب ومعوقات تخطيط الموارد البشرية.
38	..... خلاصة الفصل:
39	..... الفصل الخامس: توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين).

39	تمهيد: .....
39	المبحث الأول: ماهية ومصادر الاستقطاب.....
40	المبحث الثاني: مصادر ومراحل عملية الاختيار.....
41	المبحث الثالث: المقابلات والاختبارات.....
44	المبحث الرابع: التعيين والإدماج.....
46	خلاصة الفصل: .....
47	الفصل السادس: التحفيز، الأجور والمكافآت.....
47	تمهيد: .....
47	المبحث الأول: مفهوم وأنواع التحفيز.....
51	المبحث الثاني: الحوافز من خلال بعض النظريات الإدارية.....
53	المبحث الثالث: مفهوم الأجور وأهميتها.....
55	المبحث الرابع: مفهوم المكافآت وأنواعها.....
58	خلاصة الفصل: .....
59	الفصل السابع: إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.....
59	تمهيد: .....
59	المبحث الأول: عناصر تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بإستراتيجية التدريب.....
61	المبحث الثاني: ماهية تدريب الموارد البشرية وأنواعه في المنظمة.....
64	المبحث الثالث: المراحل والدعامات الأساسية للتدريب وأساليبه في المنظمة.....
67	المبحث الرابع: التكامل بين تدريب وتنمية الموارد البشرية.....
69	خلاصة الفصل: .....
70	الفصل الثامن: عملية تقييم الأداء الفردي والجماعي بالمنظمات.....
70	تمهيد: .....
70	المبحث الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....
72	المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين ومعاييرهم في المنظمة.....
75	المبحث الثالث: معايير وخطوات تقييم أداء العاملين في المنظمة.....
77	خلاصة الفصل: .....
78	الفصل التاسع: تخطيط وتسيير المسار المهني والوظيفي.....
78	تمهيد: .....
78	المبحث الأول: عموميات حول المشوار الوظيفي والمهني.....
79	المبحث الثاني: مراحل وإجراءات تسيير المسار المهني.....
83	المبحث الثالث: أهمية واستخدامات تخطيط المسار الوظيفي.....
88	خلاصة الفصل: .....
89	الفصل العاشر: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....

89	تمهيد: .....
89	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
91	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفرضياتها الأساسية.....
93	المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
94	المبحث الرابع: أساسيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
96	المبحث الخامس: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.....
98	المبحث السادس: التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية.....
100	خلاصة الفصل:.....
101	خاتمة عامة .....
103	قائمة المراجع.....

## مقدمة عامة:

تعد وظيفة إدارة وتسيير الموارد البشرية من أهم الأنشطة والوظائف الإدارية في جل المنظمات الحديثة، فهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى الأساسية للمنظمات حسب هنري فايول، كالتقنية (الإنتاج)، الأمن، المحاسبة والمالية إضافة للوظيفة التجارية، وذلك نظرا لأهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، كما اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة أساسية ومتعددة، يأتي على رأسها وصف وتحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية، عملية تحفيز الموارد البشرية، تنمية، تدريب وتكوين الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتخطيط وتسيير المسار الوظيفي والمهني للأفراد العاملين بالمنظمات.

لقد أكد العديد من الباحثين في علوم إدارة الموارد البشرية على اعتبار الأفراد كأصل من أصول المنظمة، وبالتالي فهم يعتبرون موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، حيث أكدت الكثير من الأبحاث والدراسات على أن الأفراد في المنظمات ليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون على أساس المشاعر والعواطف، وهذا بالنظر لما يمتلكونه من قدرات وإمكانيات في التفكير والإبداع والتطوير وخلق القيمة.

كما تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون الاهتمام بمواردها البشرية، فالأفراد هم المسؤولون عن التطوير والإبداع والابتكار والتجديد، لذا أصبح من الضروري على المنظمات الحديثة أن تهتم بدرجة أكبر بمواردها البشرية بجميع مكوناتهم والاستثمار في تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم لكي تحقق مختلف الأهداف بفعالية أكبر، وحتى تساير مختلف التحديات التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية وكذلك مع مجال أنشطتها وتتكيف معها.

تعمل جل المنظمات اليوم على اختلاف أشكالها، أحجامها وأنواعها على استقطاب وتعيين الأفراد الذين لديهم الكفاءة العالية والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (الربحية والبقاء في السوق)، وتعود أهمية التوظيف في إدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (غير المناسب) والذي سيكلف تلك المنظمة الكثير.

كما ينبغي أيضا الاهتمام بالحوافز والأجور والمكافآت، وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات تنعكس بالسلب أو بالإيجاب على أداء الأفراد في تحقيق المهام الموكلة إليهم، وتقوي أو تضعف الرغبة لديهم في التقدم أو في تطوير أدائهم، لذا تعتبر المكافآت والحوافز بجميع أنواعها ونظم الأجور من أهم العناصر المحددة للأداء المهني في جل المنظمات.

لقد أصبحت الحاجة لتنمية وتدريب الموارد البشرية ضرورة حتمية، حيث لا بد على كل منظمة امتلاك كفاءات بشرية مؤهلة ومدربة ذات فعالية في أداء مهامها ووظائفها، لممارسة أعمالها على أسس صحيحة

وسليمة، وذلك بتحسين كفاءة الأفراد وتنميتها عن طريق إعداد البرامج التدريبية الملائمة لها، وتطويرها خلال كافة مسارها الوظيفي والمهني، ومعالجة أوجه القصور والضعف في أدائها لأنشطتها<sup>1</sup>.

فباستثناء إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف؛ حيث لم يعد دورها مقتصرًا على الجوانب والمهام الروتينية كتحرير مختلف قرارات العاملين وضبط أوقات الحضور والخروج وبرنامج العطل وتحديد الأجور، بل أصبحت تتعدى ذلك إلى جوانب جوهرية تتعلق بالحفاظ على المورد البشري وتحفيزه ورفع روحه المعنوية والعمل على ضمان ولائه واستقراره في المؤسسة، مما يؤدي إلى الاستفادة من قدراته وكفاءته وتفانيه في خدمة المؤسسة والتزامه بتحقيق أهدافها، وبالتالي تحقيق التفوق والتميز عن باقي المنظمات المنافسة<sup>2</sup>.

وكذلك يجب العمل على التقييم الجيد لأداء العاملين، الذي أصبح يعد أحد الوظائف والأنشطة الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، والهدف منه هو تصحيح أوجه القصور والضعف في الأداء، وتحقيق رضا العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة، وحرصهم على تحقيق أهدافها.

إن دراسة المسار الوظيفي والمهني الذي يسلكه الفرد العامل في المنظمة من بداية توظيفه إلى غاية نهاية حياته الوظيفية ذو أهمية بالغة، ذلك أن نجاح تلك المنظمة أو خسارتها يتوقف على مدى تحكم إدارتها في تسيير المشوار الوظيفي والمهني للعامل من عدمه.

وعليه، سوف يكون برنامج الدروس في شقه المتعلق بالعلاقة بين نظرية المنظمات وإدارة الموارد البشرية المقدمة في هذه المطبوعة، والموجهة لطلبة تخصصي ماستر إدارة الجودة وإدارة سلسلة التوريد على النحو التالي:

في الفصل الأول عرض لنظريات المنظمة والتنظيم، وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية، وفي الفصل الثاني التطرق لطريقة التسيير بالتخطيط للموارد البشرية في المنظمات، أما الفصل الثالث فهو خاص بعمليات تحليل الوظائف وتقييمها بوظيفة إدارة الموارد البشرية، وفي الفصل الرابع نتطرق إلى ما يدعى بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة، وفيما يتعلق بالفصل الخامس، فسنستعرض كل ما يخص عمليات توظيف الموارد البشرية بكل مراحلها المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وفي الفصل السادس ندرس الجانب المتعلق بالتحفيز بكل أنواعه وكذلك الأجور والمكافآت، وفيما يتعلق باستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمات سنقدمها في الفصل السابع، أما في الفصل الثامن فنقدم عملية تقييم الأداء الفردي والجماعي بالمنظمات، وفي الفصل التاسع فنركز على وظيفة تخطيط وتسيير المسار المهني والوظيفي، وفي الفصل العاشر والأخير فنجد عرض لعملية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات.

<sup>1</sup> Virgile Lungu, Ressources humaines 2.0- Le nouveau défi des RH: l'accompagnement en mode digital, Gereso Edition, France, 2016, p. 92

<sup>2</sup> فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، 2016/2017، ص 1.

## الفصل الأول: نظريات المنظمة والتنظيم، وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

### تمهيد:

يعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية في المنظمات حديث النشأة، فقد حل بالتدريج محل اصطلاح إدارة الأفراد، الذي كان سائداً وقبله مصطلح القوى العاملة، فمضمون إدارة الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي يقوم عليها كلا المفهومين. وقد أكدت الجمعية الأمريكية للإدارة على اعتبار الأفراد كأصل من أصول المنظمات<sup>1</sup>، وبالتالي فهم يعتبرون مورداً كباقي الموارد التنظيمية الأخرى بالمنظمة، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية، على اعتبار الأفراد كمورد ولا يعدّون مجرد أناس يتحركون ويتصرفون على أساس مشاعرهم وعواطفهم، نظراً لما يمتلكونه من قدرات وإمكانيات في التفكير والإبداع والتطوير، وهذا ما سنتطرق إليه خلال الفصل الأول لمعرفة مختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية عبر المدارس الإدارية والتنظيمية.

### المبحث الأول: تحليل مساهمة مدارس الفكر الإداري والتنظيمي في تطور المورد البشري

تعتبر المدارس الإدارية الحديثة صاحبة التأثير الأقوى على تطور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي تعتبر تراكم لمجموعة من الأفكار والنظريات التي تتناول المورد البشري وتحلل دوره وأهميته، وكذا طرق التعامل معه واستغلاله في المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم المورد البشري خلال فترة الثورة الصناعية

تميزت العمالة قبل الثورة الصناعية بالبساطة وعدم التعقد، نظراً لممارستها في المنازل وفق نظام الطوائف المتخصصة، حيث أن كل حرفي يسير إنتاجه، أو يسير من طرف مجموعة من الحرفيين المتخصصين في النشاط، كالنسيج والحدادة والنجارة وغيرها، إضافة إلى الاعتماد على الصيد والزراعة، وعدم الاعتماد على التسيير المنظم، وذلك نظراً لانتهاج أساليب تسييرية احتياطية، بالرغم من وجود ملامح تسييرية ضاربة في القدم، خاصة في الحضارة البابلية القديمة والحضارة الفرعونية والحضارة الصينية. لقد غيرت الثورة الصناعية خلال القرن 18 العديد من الطرق والأساليب الإنتاجية، وقلبت المفاهيم الاقتصادية البسيطة، حيث توسع الإنتاج إلى درجة كبيرة وظهرت المؤسسات الصناعية، وبرزت أساليب أكثر تعقيداً واعتماداً على التكنولوجيا، مما أدى إلى التقليل من استخدام الجهد البشري، وبداية الاستغلال السيئ لهذا المورد بشكل أدى إلى تدهور ظروف العمل، والتركيز على تحقيق المنافع الاقتصادية على

<sup>1</sup> لشيخ الداوي، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة ورقلة، 2008، ص 13

حساب المنافع الاجتماعية للطبقة العاملة، فبالرغم من كل مزايا الثورة الصناعية والنهضة التكنولوجية، إلا أنها أهملت كثيرًا الجانب الإنساني والاجتماعي للفرد العامل<sup>1</sup>.

أدت الظروف السائدة السابقة إلى ظهور مدارس حديثة تدافع عن المورد البشري بطريقتها، وكان أول من تناول الجانب الاجتماعي للموارد البشرية المفكر الاقتصادي الفيزيوقراطي "J.M Condorcet"، تلاه فيما بعد المفكرون الاقتصاديون الكلاسيك، الذين ركزوا على أفكار هامة تتناول الاقتصاد ودور المورد البشري فيه بطريقة مباشرة وغير مباشرة، كتقسيم العمل الذي نادى الاقتصاديين الكلاسيك بعده، ولكن أول من أشار إلى أهمية الأفراد كمورد أساسية في المنظمة هو المفكر "كارل ماكس Karl Max" في نظريته الشهيرة الخاصة بفائض القيمة، والتي بين فيها مدى استغلال العمال من طرف الرأسماليين حسب تعبيره، إضافة إلى أنه أول من أشار إلى أن العامل هو مصدر القيمة المضافة وأهم أصل من أصول المنظمة، وكان ذلك بالموازاة مع اقتراحات المفكر البريطاني "أوين Owen" سنة 1810، بخصوص إنشاء قوانين للعمل تحمي العمال وتضمن حقوقهم، ودعم ذلك المفكر "باناج C. Bannage" سنة 1832، باقتراح مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، والتأكيد على المنفعة المتبادلة بين العمال وأرباب العمل، وذلك عن طريق تحسين الإنتاجية، مما يؤدي إلى رفع الأجور للعمال وزيادة الأرباح، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

لقد تميزت هذه المرحلة بزيادة الوعي والاهتمام بالمورد البشري وتحسين ظروف عمله ومعيشته، والسعي نحو تطوير المستوى الثقافي للعمال والرفع من إنتاجيتهم وكفاءاتهم، لمواجهة هذه الحالة الجديدة للاقتصاد الناتجة عن تغير حالته بصفة عامة، نظرًا للثورة الصناعية وتطور التكنولوجيا، مما أدى إلى التوسع في الكتابات الاقتصادية التي تناولت المورد البشري ومكانته في الاقتصاد، وهذا ما أدى إلى انتشار المدارس الإدارية المعينة بتطوير الفكر الإداري المرتبط بالمورد البشري بعد ذلك<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: حركة الإدارة العلمية ونظرتها للمورد البشري

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900-1920، وذلك تلبية للحاجات الشديدة إليها، فقد شهدت هذه المرحلة تطورًا اقتصاديًا أساسيًا تشمل التوسع في طرق ووسائل المواصلات الحديثة، وزيادة تركيز عدد السكان في المدن، والتوسع في التصنيع واستخدام الآلات المرتفعة التكاليف، واتسعت الأسواق الداخلية وأسواق التصدير، وكان "فريدريك تايلور F.W. Taylor" 1856-1915 الرائد الأول للإدارة العلمية أو أب الإدارة العلمية، والذي نشر في عام 1911 كتابه الشهير **مبادئ الإدارة العلمية**، ذكّر فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين. لقد كان يرى أن أغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة، الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل، وينجزون الأعمال بأقل من رغباتهم وطاقتهم الحقيقية، كما أكد أنه بالإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيميًا إذا استطعنا تدريب العاملين وتقديم المساعدة لهم، لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح، ولقد استخدم "تايلور" دراسة الوقت لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي عمل، من أجل تحديد أقل وقت لأكثر الحركات الملائمة للعمل والعامل في نفس الوقت.

<sup>1</sup> عرقوب وعلي، تحليل نظام الجودة الشاملة وأثره على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص ص 74-75.

<sup>2</sup> عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

كما استخدم "تاييلور" مفهوم (دراسة الحركة والوقت)، من أجل اختيار أقل الحركات جهدًا وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل، أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل، كل ذلك من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بأحسن فعالية، ويرى "تاييلور" أن بالإمكان الاستفادة من المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية في حل المشاكل الإدارية<sup>1</sup>، وقد رغب تخفيض استخدام أساليب الإدارة غير العلمية في صناعة القرارات الإدارية، مسانداً في ذلك ما يعرف بالإدارة بالنظام والمعايير، ولقد توصل "تاييلور" إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة، وهي:

- الاختيار العلمي للعاملين؛
- تطوير حقيقي في الإدارة؛
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية؛
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.

لقد تمت دراسة "تاييلور" في ورشة عمل بها 75 عاملاً، يقوم كل منهم بنقل 12,5 طناً من الحديد خلال فترة العمل، إلا أنه لاحظ أنهم يسرفون من حركاتهم التي يؤدونها بحركات زائدة عن اللزوم، مما أدى إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج، لقد اختار "تاييلور" لتنفيذ خطته مهاجراً طموحاً اسمه "سميث"، واقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بحذافيرها، فكان أن نقل هذا العامل 47,5 طناً من الحديد خلال فترة العمل، كما أدت النتيجة إلى انخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملاً، وحققت الشركة ربحاً مقداره 75000 دولار في السنة.

\* **مبادئ الإدارة العلمية:** لقد تطورت حركة الإدارة العلمية يد فريديريك تاييلور وعلى العديد من رواد الفكري التنظيمي من بعده، وقد أكدت على:

- تقسيم العمل؛
- التخصص في العمل؛
- الرشد في العمل والإدارة؛
- هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي؛
- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

لقد واجهت الإدارة العلمية مجموعة من الانتقادات من بينها أنها توصف بنظرية الآلة، وذلك لإغفالها الجوانب الإنسانية للفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم، باعتباره آلة من منظور اقتصادي يقوم على استغلال طاقات الفرد الفيزيائية في العمل، متناسية عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس، لذلك اهتم "تاييلور" وأتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة، ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيائية للآلة

<sup>1</sup> غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2012/2013 ص ص 31-32.

ذاتها، وليس للفرد الإنسان، ثم جاءت بعض البوادر والأفكار المهمة بالجانب الاجتماعي خاصة في مبادئ "هنري فايول H. Fayol" و"جيوليك Gulick"، حيث وضع "فايول" 14 مبدءا خاصا بأنشطة الإدارة وهي:

- 1- التخصص وتقسيم العمل؛
- 2- النظام؛
- 3- السلطة والمسؤولية؛
- 4- تدرج السلطة (الهيراركية)؛
- 5- وحدة الأمر؛
- 6- المساواة في المعاملة؛
- 7- المبادرة؛
- 8- وحدة القيادة والتوجيه؛
- 9- خضوع المصلحة الشخصية الفردية للمصلحة الجماعية العامة؛
- 10- الأجور والرواتب ومبدأ المكافأة والتعويض؛
- 11- المركزية واللامركزية؛
- 12- الانضباط؛
- 13- روح الفريق والتعاون؛
- 14- الإستقرار الوظيفي.

ومن الواضح أن مبادئ "هنري فايول" متشابهة إلى حد كبير مع مبادئ "فريدريك تايلور"، وذلك في تركيزها على عدة خصائص داخل بناء منظمات الأعمال مثل: التخصص، تقسيم العمل، الإنجاز والفاعلية، الضبط والإشراف...وهي أهم مبادئ النظرة الكلاسيكية للمنظمات.

إلا أن الفرق بين أفكار "تايلور" وأفكار "فايول" تتمثل في<sup>1</sup>:

- إهتم "تايلور" بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما "فايول" فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر أفكارهما مكملتا لبعضهما باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.

- اهتم "تايلور" بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين)، في حين اهتم "فايول" بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصباً على المدير.

- أكد "تايلور" على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى "فايول" أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة، حتى يستطيعوا التكيف مع مبادئهم حسب المواقف المتجددة. لقد حاول بعض المفكرين بعد ذلك إدخال مفاهيم جديدة بالموازاة مع مفاهيم الإدارة العلمية، وأبرزهم "ماكس فيبير Max Weber" صاحب النظرية البيروقراطية، والتي حدد فيها جوانب مرغوبة من طرف جميع المنظمات، تركز أساسا على تحديد سلم الصلاحيات، تحديد الأدوار وسلم العمل، التخصص وتقسيم

<sup>1</sup> غنية بودوح، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

العمل، الاستخدام الكفاء للأفراد، الاتصالات الرسمية، كما أنه ركز على الأفراد العاملين في المنظمة، من خلال استثمار جهودهم بأقل التكاليف الممكنة، ولكن بالرغم من الأفكار الجيدة التي أتى بها "فيبير" في نظرية البيروقراطية، إلا أنه انتقد بشدة نظراً لفشل الأنظمة البيروقراطية على أرض الواقع، وعدم ارتقائها لطموح العمال خاصة فيما يتعلق بالجانب الاجتماعي.

كل هذه المعطيات أدت إلى التوجه نحو بناء وتطوير أفكار جديدة تؤمن وترتكز على إنسانية المورد البشري، وتعتبر عن ثورة ضد أفكار الإدارة العلمية التي تعتبر الفرد مجرد رجل آلي يفتقد إلى الأحاسيس<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: المورد البشري في ظل حركة العلاقات الإنسانية

يعتبر فكر العلاقات الإنسانية ثورة مضادة لفكر الإدارة العلمية، خاصة فيما يتعلق بالجانب الإنساني، حيث تتعامل هذه المدرسة مع الإنسان على أنه مورد متميز، له شعور وأحاسيس ومتطلبات تختلف عن باقي الموارد الأخرى، سواء المادية أو المعنوية أو المالية، وقد ظهر هذا الفكر نتيجة لتطور علم النفس الصناعي والعلوم السلوكية والإنسانية المركزة على دراسة الإنسان، وتصرفاته وقيمه ومحيطه، وتبلورت بشدة بداية من ثلاثينيات القرن الماضي، فقد اكتشف "إيلتون مايو Elton Mayo" و "روذليزبلجر Roethlisberger" أن مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة من خلال ظروف العمل، مثل: علاقة الجماعة، وأنماط القيادة وتدعيم الأفراد، وهذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد، وهكذا فقد تم الاقتناع بمعاملة الأفراد باحترام وتقدير لذاتهم، مما يساعد على زيادة رضا الأفراد وإنتاجيتهم.

كما قادت أبحاثهما إلى انتشار تطبيقات أساليب العلوم السلوكية في مجال الصناعة، بما تتضمنه من برامج التدريب الإشرافي بإدارة الأفراد في تصميم وتطبيق مثل هذه البرامج، ومن خلال ذلك يتضح أن مدخل العلاقات الإنسانية كان وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين، ولكنه لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة إنتاجية العامل ورضاه عن العمل<sup>2</sup>.

### أوجه القصور في مدخل العلاقات الإنسانية:

لقد فشل المدخل في إدراك العلاقات الإنسانية الجيدة، ما هي إلا واحدة من عديد شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد، فالإنتاجية قد تتحسن نتيجة نظم تقييم الأداء وبرامج التطوير الوظيفي، وبرامج الإثراء الوظيفي، ونظم الاختيار والإحلال التي تعمل على تحقيق التوافق بين رغبات الفرد والعمل، وقد ظل مدخل العلاقات الإنسانية سائداً أثناء الفترة من الخمسينات إلى الستينات، ولكنه مرحلة انتهت، فبينما مازالت العلاقات الإنسانية داخل المنظمة هي المدخل السائد لأنماط القيادة بها، فالمشاعر الطيبة مهمة، ولكنها تعتبر غير كافية لضمان مستويات إنتاجية ورضا الأفراد في نظر عديد المفكرين في مجال التنظيمات.

<sup>1</sup> غنية بودوح، نفس المرجع، ص ص 36-38.

<sup>2</sup> Philippe Maubant; Michel Boisclair, Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines, Presses de l'université du Québec, Canada, 2013, p. 45.

## المطلب الرابع: الموارد البشرية من وجهة نظر المنظمة كنظام

ظهر هذا الفكر في الستينات من القرن العشرين، وهو الفكر الذي ينظر للمنظمة ويهتم بدراسة كنظام آلي كلي مفتوح يحتوي على مجموعة من الأنظمة الفرعية، ومؤسس هذا الفكر هو عالم الأحياء النمساوي "بيرتالانفي Karl Ludwig Von Bertalanffy"، ويتناول هذا الفكر مدخل إدارة الموارد البشرية كنظام بشري فرعي من المنظمة، ويرتكز على الأسس التالية في تعاملها مع هذا المدخل<sup>1</sup>:

- تحصل المنظمة على الموارد البشرية من بيئتها المحيطة بها، والتي تتميز بالتغير والتطور والتعقيد، ما ينتج عنه فرص وتهديدات يمكن أن تؤثر على نوعية الموارد البشرية الآتية منها؛
  - تقوم المنظمة بمتابعة حركة الموارد البشرية داخلها وخارجها بهدف مواكبة والتكيف مع البيئة التنافسية، وذلك عن طريق وظيفة مختصة بالموارد البشرية؛
  - توافق الوظيفة المختصة بالموارد البشرية بين تحقيق الفعالية الداخلية من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة، وبين المرونة الخارجية في الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية، وهذا من خلال التنوع بين مختلف أهدافها؛
  - اعتبار العنصر البشري مورداً وتكلفة في الوقت نفسه، حيث يجب على المنظمة محاولة تحقيق الكفاءة في استخدامه بأقل التكاليف وبأعلى مردودية، وذلك عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
  - تركيز الإدارة العليا على وظيفة الموارد البشرية في المنظمة، والاهتمام بأساليب تفعيل وتطوير المورد البشري بها قصد تحقيق أهدافها، وجعله مصدراً هاماً للميزة التنافسية.
- لقد تناولت أفكار هذه المدرسة مختلف جوانب المنظمة المتكاملة فيما بينها، وقد أعطت اهتماماً لنظام الموارد البشرية كنظام فرعي، ومتفاعل ومتكامل مع باقي الأنظمة لتحقيق أهداف المنظمات، كما أنها تعتبر منطلقاً للعديد من الأفكار التي جاءت بعدها، والتي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة بشكلها الحالي، إضافة إلى جهود المفكرين السوسيو-اقتصاديين أمثال "سايمون H. Simon" و"أنغريس Angyris" الذين يتناولون الجانب الإنساني في المنظمة ودوره في تحسين نتائجها الاقتصادية والمالية، إضافة إلى "بيتر دريكر Peter Drucker" الذي نادى بإشراك العمال في إدارة أهداف المنظمة، وجعلهم طرفاً من أطراف القرار فيها<sup>2</sup>.

ويوضح الجدول الموالي أهم الفروق الجوهرية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

<sup>1</sup> عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

## الجدول رقم 1 : الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
تركز إدارة الأفراد على وضع خطط قصيرة الأجل لوظائفها وأنشطتها.	تركز على التخطيط طويل الأجل والذي يضع خططاً واستراتيجيات طويلة الأجل للموارد البشرية.
تهتم وظائف إدارة الأفراد بالتعيين والترقية والاختيار، كما أنها ذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة.	وظائفها أكثر عمقاً واتساعاً تستهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية في ظل المتغيرات البيئية.
الوظيفة هي عقد بين الفرد والمنظمة.	ارتباط الفرد بوظيفته هو نوع من الولاء والانتماء الوظيفي.
تعتمد الوظيفة على الاستجابة لحاجة المنظمة لوظائف متعددة يتم الإعلام عنها وفقاً لاحتياجات كل إدارة أو قسم.	تركز على احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، وتضع خططاً طويلة الأجل تتناسب مع التغيرات في أنشطتها.
تكون الرقابة على العاملين داخلية ورسمية ووفق قواعد تضعها المنظمة، ويلتزم بها كل العاملين من حيث الأجور والمكافآت والترقية.	بالإضافة لأنظمة الرقابة الرسمية التي تضعها المنظمة، فالرقابة وفقاً لإدارة الموارد البشرية ذاتية من العامل، نتيجة ولاء وانتمائه للمنظمة.
الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل بيروقراطية ومركزية.	تتميز الهياكل والأنظمة بالمرونة والتكامل مع جميع الإدارات الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة ككل.
العلاقة بين الإدارة والعاملين تكون على أساس تحقيق المنفعة والثقة بين كلا الطرفين.	العلاقة تبادلية وقائمة على التعاون والثقة، وضرورة مشاركة العاملين في تحسين وتطوير أنظمة العمل لصالح المنظمة.

المصدر : عبد المطلب عامر سامح، مرجع سبق ذكره، ص 23.

### المطلب الخامس: المورد البشري في ظل مدخل تسيير الموارد البشرية

بعد المدخل النظامي، تم تبني مدخل تسيير الموارد البشرية، والذي من خلاله يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال زيادة الفعالية التنظيمية، وإشباع حاجات الأفراد.

فبدلاً من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنها منفصلة، وأن تحقيق كل منهما يكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل تسيير الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، وأن المكاسب المحققة في أحدهما لا يكون على حساب الآخر، ويعد مدخل تسيير الموارد البشرية مدخلاً حديثاً انتشر خلال مرحلة السبعينات من القرن العشرين، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الموارد البشرية ومعاملتها كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد، وقد ازدادت أهمية مدخل الموارد البشرية مثله مثل أي اصطلاح في الإدارة يصعب تحديده تحديداً دقيقاً، إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم أساسها لهذا المدخل هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد المطلب عامر سامح، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- يعتبر الأفراد استثمار إذا حسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق عوائد طويلة الأجل للمنظمة؛
- تهدف السياسات والبرامج والممارسات إلى إشباع الحاجات النفسية والمادية للفرد؛
- لا بد أن تشجع بيئة العمل الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم وكفاءاتهم إلى أكبر حد ممكن؛
- ينبغي تنفيذ برامج وممارسات الموارد البشرية بالتوازن بين حاجات وأهداف المنظمة والأفراد العاملين بها.

### المبحث الثاني: أهم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية عبر نظريات التنظيم

مرت إدارة الموارد البشرية في المنظمات بالعديد من المراحل التاريخية التي رافقت مختلف التطورات الإدارية والفكرية والاقتصادية، وأبرز الأحداث العالمية خاصة الحربين العالميتين الأولى والثانية وصولاً إلى الفترة المعاصرة، وعموماً يمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى عدة مراحل نوجزها من خلال هذا المطالب التالية:

#### المطلب الأول: المرحلة الأولى (1900-1945)

لقد ساد خلال هذه الفترة التفكير التaylorي وأسس الإدارة العلمية على التعامل مع الموارد البشرية في المنظمة، لكن من جهة أخرى أدى إلى بروز النقابات العمالية وضغطها المتزايد إلى التقليل من التعامل مع الأفراد كآلات، وبداية التفكير الجاد في طرق تحفيزية للأفراد والعمل على تكوينهم.

وأول ظهور الموارد البشرية كان في مؤسسة "فورد Ford" لإنتاج السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1914، والتي أسسها "هنري فورد H. Ford" تحت اسم "إدارة المستخدم"، والتي تهتم بشؤون الاستخدام والتوظيف، اختيار وتعيين وتأهيل الأفراد العاملين، وتحديد الرواتب والأجور، بالإضافة إلى التفاوض مع النقابات الممثلة للعمال، ومع الظروف الاقتصادية المزرية التي عايشها العالم بأسره في نهاية العشرينات، وانتشار استغلال العمال والأفكار البيروقراطية، أدى ذلك إلى التحطيم المعنوي لمعظم العمال، إلى غاية ظهور الفكر الإنساني الذي نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية، وبداية بوادر التحسن في معاملة الفرد، وإعطائه مكانته ودوره المناسب في المنظمة، من خلال إبراز مكانة وموقع إدارة المستخدم في المنظمة في نهاية الثلاثينات، والتي أعقبتها حرب عالمية دمرت مختلف اقتصاديات الدول الكبرى خاصة الأوروبية منها.

#### المطلب الثاني: مرحلة الثلاثينية الذهبية (1945-1975)

سميت هذه المرحلة باسم "Les Trentes Glorieuses" نظراً لتميزها بالنمو الكبير في مختلف المجالات لمدة ثلاثة عقود متتالية، وهذا ما أدى إلى ازدهار المنظمات وتطورها تكنولوجيا وتنظيمياً، بالموازاة مع الفكر النظامي والسياسات السوسيو-اقتصادية التي ساهمت في تفعيل المورد البشري في المنظمة، وتحفيزه مادياً ومعنوياً عن طريق الرفع من أجره، وركزت إدارة الأفراد في هذه المرحلة أساساً على وظيفة التوظيف، نظراً للطلب الكبير على العمالة الناتجة عن زيادة الإنتاج والتوسع في الأسواق الجديدة.

لكن سرعان ما ظهر قصور إدارة الأفراد بعد ظهور أزمة البترول العالمية سنة 1973، أين تم تسريح عدد كبير من العمال، ما كشف عن نقص هذه الإدارة في مواجهة تحديات البيئة الخارجية للمنظمة، وتخطيط العمالة بشكل فعال.

### المطلب الثالث: المرحلة الثالثة (1975-1985)

ظهرت في هذه العشرية معطيات جديدة، كظهور مديريات التشغيل التي طالبت القيام بالتوقعات اللازمة للمنظمات الخاصة بالتطور التكنولوجي المتسارع، حيث أدى هذا التطور إلى تهديد العديد من العمال بتسريحهم من العمل، وإحلال الآلات والأجهزة الحديثة مكانهم، خاصة أن هذه المرحلة تميزت بازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، والاستجابة السريعة للمتغيرات والتحديات البيئية، كما ظهرت بوادر الاهتمام بتنمية الكفاءات وإدارتها، والتي أصبحت من الاهتمامات الأساسية للمنظمات، كما ظهرت مفاهيم جديدة لإدارة الموارد البشرية، كالتسيير التقديري للمسار الوظيفي، والتسيير التقديري للوظائف<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: المرحلة الرابعة (1985-2015)

اشتدت موجه الاهتمام بالعنصر البشري خلال فترة التسعينيات من القرن العشرين، حيث اعتبر المورد البشري موردًا اقتصاديًا هامًا للمنظمة، وبالتالي التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أين أصبحت لهذه الإدارة أهمية إستراتيجية، وتدار وفق أبعاد إستراتيجية، ولها وسياسات مستقلة، كما ظهر خلال هاته المرحلة سنة 1986 مفهوم جديد حول التسيير التقديري للكفاءات، والذي يعنى بالدراسات التنبؤية وإعداد العمليات فيما يتعلق بتسيير الأفراد في المنظمة.

ومع بروز عصر العولمة وبداية الألفية الجديدة، تأثرت إدارة الموارد البشرية بالتطور التكنولوجي الذي فاق كل التوقعات، والمنافسة الشديدة على المستوى العالمي، ما أدى إلى انتشار المنظمات العالمية والشركات متعددة الجنسيات التي تتعامل مع إدارة الموارد البشرية الدولية، نظرًا لتعدد الأجناس والأعراق التي تعمل فيها، كما ظهرت مفاهيم جديدة كإدارة رأسمال الفكري والبشري، وإدارة العقول المتميزة في ظل إدارة المعرفة، إضافة إلى انتشار أسلوب الإدارة بالمشاركة، وتفعيل إشراك العمال في القرارات الهامة المتعلقة بالمنظمة، وتطور نظريات إدارة الجودة الشاملة كمحفز للأفراد على التطور والتحسين المستمر من خلال التدريب<sup>2</sup> والتحفيز وتنمية المهارات والكفاءات، والاهتمام بإدارة الموارد البشرية كمفتاح للاستغلال الأمثل لهذه الموارد كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة شؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المنظمات، ألا وهو العنصر البشري، والذي يعد محركًا جوهريًا لجميع العناصر الأخرى المساهمة في تحقيق العملية الإنتاجية والربحية، ويسعى هذا المبحث إلى إيضاح مفهوم إدارة الموارد البشرية، ووظائفها وأهدافها.

### المطلب الأول: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

توجد العديد من الأسباب التي تؤدي إلى الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، موجزة فيمايلي:

<sup>1</sup> زهية موساوي، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه الدولة في علوم التسيير:

تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2016/2015، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> Yannick Freund, Ressources humaines: Outilset méthodes de management des RH, Maxima, Paris, 2016, p. 100.

#### أ- الأسباب الناتجة عن الوظيفة: وتشمل الأسباب التالية<sup>1</sup>:

- ظهور الشركات والمؤسسات كبيرة الحجم، استدعى إلى الحاجة لزيادة الأفراد كما ونوعاً، وقد تطلب الأمر إلى وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية؛
- التطور الصناعي الحديث الذي ظهر مع تعاظم نفوذ النقابات والاتحادات العمالية التي تقوم بالدفاع عن مصالح العمال، مما فرض وجود إدارة للوفاء بمتطلبات هذه النقابات والاتحادات العمالية؛
- التطور التكنولوجي المتسارع الذي أدى إلى فرض الحاجة لتدريب العاملين وتطويرهم بصورة مستمرة، وهذا يدعو إلى وجود إدارة للموارد البشرية .

#### ب- الأسباب الناتجة عن متغيرات البيئة الداخلية: وتشمل الأسباب التالية<sup>2</sup>:

- ضرورة تنظيم العمل وفقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، الأمر الذي أكدته "تايلور"، والذي له دور ملموس في إدارة الموارد البشرية؛

- تغيير النظرة إلى الأفراد من سلعة تباع وتشتري ومجرد آلة تعمل لساعات، إلى فكرة الاستثمار في الموارد البشرية، وهذا من خلال تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم واعتبارهم رأسمال بشري وفكري له عوائد طويلة المدى؛

- أهمية وضع الأسس العلمية في سياسة الموارد البشرية، وذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية والتدريب، وتقييم الأداء والتطوير الوظيفي، والتي تصب كلها في جوهر وظيفة إدارة الموارد البشرية؛
- أهمية الجوانب السلوكية والنفسية، ودراسة الدوافع والاتجاهات، تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في رفع الكفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء للأفراد، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بالبرامج التدريبية.

#### ج- الأسباب الناتجة عن المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية: وتشمل الأسباب التالية:

- أدت المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمنظمات إلى إحداث تغييرات في تركيبة هيكل القوى العاملة كما وكيفا داخل المنظمة، مما استدعى إلى وجود إدارة متخصصة في مجال الموارد البشرية، مع التركيز على المتغيرات والظروف التي تتناسب مع تحديات بيئة المنظمات؛
- تمثل أزمة البطالة تحدياً كبيراً يصعب حلها، كونها مشكلة أو ظاهرة لاسيما إذا ارتبطت بالشباب المتعلم، فالتعليم المتطور هو بداية حل للأزمة مع النهضة الثقافية للموارد البشرية، بكل ما تحويه من برامج وظيفية وتدريبية وتوعوية؛
- يرتبط بقاء المنظمات واستمراريتها إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة، والذي يستدعي التوجه إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المدروس ذو الأهداف البعيدة المدى على مستوى المنظمة.

#### المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

- تشكل المنظمة نظاماً بيئياً فرعياً، يضم عدد من النظم والإدارات المختلفة، إحداها إدارة الموارد البشرية، حيث تعرف بأنها الإدارة التي من واجبها أن تعمل على تزويد الأفراد بكافة الوسائل التي تمكنهم من

<sup>1</sup> محمد صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 20.

<sup>2</sup> نبيل النجار، إدارة الموارد البشرية: بين أصول النظرية وجذور التطبيق، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 10.

القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل، كما أنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها<sup>1</sup>.

لقد عرف "سيكولا Sikhula" إدارة الموارد البشرية على أنها: "استخدامات القوى العاملة داخل المنظمة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد"<sup>2</sup>. كما أكد كل من "مارتوري Martory" و "كروزيت Crozet" على أنها: "تسيير عمل الأفراد داخل المنظمات، حيث تعني إدارة الموارد البشرية عموماً بمجموعة السلطات أو الصلاحيات التي يمارسها الفرد في هذه الوظيفة، وكذا الصعوبات التي يواجهها والمسؤوليات التي يشغلها مقابل التمتع بتلك الصلاحيات، أو هي نوع العمل الذي يمكن تحديده وتمييزه عن باقي الأعمال الأخرى"<sup>3</sup>. عرفها "جلويك Glueck" بأنها: "تلك الوظيفة التي تختص بإمداد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها"<sup>4</sup>. انطلاقاً من التعاريف السابقة، نستنتج أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تشمل كافة أنشطة استخدامات الأفراد العاملين داخل المنظمة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط، الاستقطاب والاختيار والتعيين، تدريب وتنمية الكفاءات، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت، تسيير المسار الوظيفي والمهني، وكذا بحوث الأفراد<sup>5</sup>.

### المطلب الثالث: وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف والأنشطة المتمثلة فيمايلي<sup>6</sup>:

- تحليل العمل: بالتعرف على الأنشطة والمهام، وتحديد المسؤوليات وتوزيعها على العاملين؛
- تخطيط القوى العاملة: بتحديد احتياجات المنظمة (حجم الطلب والعرض) من العاملين؛
- الاختيار والتعيين: بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم واختيار أفضلهم، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- التدريب الذي يمارس بغرض رفع كفاءة الأفراد ومهاراتهم؛
- تخطيط المسار الوظيفي: الذي يهتم بتخطيط الحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المنظمة؛
- علاقات العمل: التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات التي تقوم بالتفاوض معها، فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وإبرام الاتفاقيات معها؛

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية: فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص 20.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> [28.11.2015], Available from internet: URL: < [http://www.numilog.fr/package/extraits\\_pdf/e248011.pdf](http://www.numilog.fr/package/extraits_pdf/e248011.pdf) >

<sup>4</sup> [07.12.2015], Available from internet: URL: < [https://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة\\_الموارد\\_البشرية](https://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_الموارد_البشرية) >

<sup>5</sup> وسام مهيل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011/2012، ص 6.

<sup>6</sup> فاطمة الزهراء بن قايد، نفس المرجع أعلاه، ص 21.

- دمج الموارد البشرية: وهو النشاط الذي يتم من خلاله تصميم برامج تضم السبل الكفيلة لتفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات؛
- تقييم الأداء: تهتم هذه الوظيفة بتقييم أداء العاملين، باستخدام أساليب معينة تهدف إلى التعرف على الكفاءات وأوجه التطور في الأداء.

### المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

- إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى لتحقيق الأهداف التالية:
- تحسين كفاءة وفعالية العاملين بالمنظمة؛
- الاستجابة للمتطلبات والتحديات البيئية وتخفيض آثارها السلبية على المنظمة، والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية القادرة على أدائه<sup>1</sup>؛
- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة، وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين، وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين<sup>2</sup>؛
- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين مجموع العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية؛
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد، من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية<sup>3</sup>.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره، يتضح بأن للعنصر البشري أهمية كبيرة في المنظمات، حيث أنه يمثل العامل الأساسي في العناصر الإنتاجية، وعليه تتحدد كفاءة عناصر العملية الإنتاجية، وقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية، تأثرت بعدة أسباب من بينها التطور الصناعي والتكنولوجي. يلاحظ بأن تعدد التسميات لإدارة الموارد البشرية جاءت وفقا للمراحل المختلفة التي مر بها التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية، وتمثلت تلك المراحل بظهور الثورة الصناعية وحركة الإدارة العلمية، وما تطلبت مرحلة الحرب العالمية الأولى وما بعدها ومرحلة الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر، حيث أن كل الأسباب والمراحل التاريخية التي أدت إلى ظهور إدارة الموارد البشرية تخدم تطورات في مجالات العلاقات الإنسانية، وتصيب في جوهر عملية تنمية وتطوير العنصر البشري العاملين في المنظمات، والعمل على تحقيق مطالبهم، وتلبية رغباتهم من أجل الحصول على زيادة في الإنتاج، والوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية في أداء مختلف وظائف وأنشطة المنظمات.

<sup>1</sup> عبد الحفيظ صبيح، واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015/2014، ص 39.

<sup>2</sup> أحمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر - حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR، رسالة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007/2006، ص 80.

<sup>3</sup> أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 13.

## الفصل الثاني: طريقة التسيير بالتخطيط للموارد البشرية في المنظمات

### تمهيد:

تساؤل جوهري سيتطرق إليه فصل التسيير التنبئي الكمي والنوعي للموارد البشرية، هو: بأي عدد وما نوعية الكفاءات البشرية التي ستعمل بها منظمنا على المدى القصير والمتوسط، حيث أن جميع المنظمات ستجد نفسها موجهة لإنجاز صورة مستقبلية لمواردها البشرية، وستقوم بذلك بصفة عملية ورشيدة في أفق طويل الأجل، بواسطة نماذج عامة أو بسيطة تخص بعض أجزاء الوحدة.

إن مفاهيم: التسيير التنبئي للموارد البشرية GPRH<sup>1</sup>، التسيير التنبئي للأفراد GPP<sup>2</sup>، التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات GPEC<sup>3</sup>، التسيير التنبئي والإستباقي للاستخدام GPAE<sup>4</sup>، التسيير الإستباقي للمناصب والكفاءات GAEC<sup>5</sup>، هي عدّة مصطلحات تهتم بنفس الموضوع، ولكن مع وجود اختلافات بين كل منها، وهذا راجع إلى فترة الظهور أو إلى الاهتمامات الجديدة لهذه الوظيفة، وسنعرض خلال هذا الفصل تعريفاً لهذه الوظيفة، وإلى النماذج المتبعة للتسيير التنبئي للموارد البشرية، ثم إلى الأهمية والأهداف المرجوة منها، إضافة إلى المقومات والمشاكل التي تنجم عن غيابها، وعلى من تقع مسؤوليتها وشروط نجاحها.

### المبحث الأول: ماهية التسيير التنبئي للموارد البشرية

يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، سواء بالنسبة للمنظمات الجديدة أو تلك التي في حالة إعادة تنظيم أو التوسع، حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب، وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل، على نتائج خطة الموارد البشرية، وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية.

أكد الباحث "بارون X. BARON" على أن "التسيير التنبئي للموارد البشرية يهدف إلى الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، وهذا من خلال توقع قدرتها على التحكم، والمحافظة على المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية ونوعية، وهذا للمساعدة على اتخاذ القرارات قصد صياغة واستعمال أمثل لوسائل التكيف التي تمتلكها المنظمة، كما تتكون من مجموعة من المفاهيم المنهجية والنظرية، ووسائل التحليل والاتصال، وطرق للتشغيل"<sup>6</sup>، وبالتالي يشير التسيير التنبئي للموارد البشرية إلى المنهجية التي تسعى إلى ترشيد استعمال أدوات التنظيم قصد تسيير أمثل للموارد البشرية في المنظمة.

كما عرفه الباحثان "جيلبرت Gilbert" و "بارلير Parler" بأنه: "منهجية لهندسة الموارد البشرية، تقوم على تصور وتشغيل ومراقبة مختلف السياسات والتطبيقات، التي تهدف إلى التخفيض بصفة توقعية للفوارق

<sup>1</sup> GPRH: Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines.

<sup>2</sup> GPP: Gestion Prévisionnelle du Personnels.

<sup>3</sup> GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

<sup>4</sup> GPAE: Gestion Prévisionnelle en Anticipative de l'Emploi.

<sup>5</sup> GAEC: Gestion Anticipative des Emplois et des Compétences.

<sup>6</sup> زهية موساوي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

بين الاحتياجات والموارد من الناحية الكمية والنوعية، ويسجل هذا التصور ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة<sup>1</sup>، حيث أكد هذا التعريف على اعتبار الفرد متغير إستراتيجي، وضرورة إدماجه ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة، مع إلزامية الاهتمام بالفرد باعتباره عنصرا فاعلا يعمل على مساعدة المنظمة في مواجهة تحدياتها البيئية المختلفة، وهذا من خلال إعداد وتشغيل مشروع تطوير المسار الوظيفي للأفراد.

يستعمل الباحثان " كروزيت D. Crozet " و " مارتوري B. Martory " مصطلحا آخر، وهو التسيير التنبئي للأفراد: " والذي هو أداة لخدمة وظيفة تسيير الموارد البشرية، يتمثل في التصور أو الإسقاط على المدى المتوسط والطويل للاحتياجات والموارد من الأفراد، يهيكل على أساس منهجية نوعية للتسيير التنبئي للموارد البشرية، ومنهجية كمية للتسيير التنبئي للعمال، والأساس هو أن هاتين المنهجيتين متزامنتين تربطهما علاقة مستمرة، من خلال تكاملهما في إطار التسيير التنبئي للموارد البشرية<sup>2</sup>، ونجد أن الباحثان قد فصلا بين التحليل الفردي المتمثل في التنبؤ بالكفاءات، وبين التحليل المشترك المتمثلة في العمالة.

فالتسيير التنبئي للاستخدام أو الكفاءات هو تقنية تسيير، تهدف إلى استباق التطور المستقبلي للمناصب والكفاءات، ومنه يمكن أن تظهر عندنا مستويات مختلفة للتسيير التنبئي: أولها التسيير الكمي للتشغيل، وآخرها "التسيير التنبئي للموارد البشرية"، والذي يتحوي التشغيل، والكفاءات والطموحات الفردية للأجراء.

إن المبدأ هنا هو السعي للتنبؤ بتطور مجمل هذه المعطيات، لضمان تسيير فعال لعنصر العمل، إنها مجموعة من الأعمال المتناسقة في مختلف هذه المجالات، والتي تهدف إلى تقليص بصفة مسبقة للفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية (من جانب العدد والكفاءات) حسب المخطط الإستراتيجي للمنظمة، وإعطاء قيمة للمسارات الوظيفية والمهنية لأفرادها في المديين المتوسط وطويل الأجل، مع اهتمام كبير بالاستباق، وذلك لأن التطورات المستقبلية بالنسبة للمنظمة يمكن مواجهتها بسهولة أكثر من الصدمات غير المتوقعة<sup>3</sup>.

يمثل التسيير التنبئي للموارد البشرية انطلاقا من إستراتيجية محددة في شكل أهداف، في إعداد مخططات عمل موجهة للتحكم بصفة مسبقة في الاختلالات الكمية أو النوعية، بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة، أما التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات يحدد الإطار والعلاقات التي سيتم منها تنظيم مختلف أنشطة وظيفية تسيير الموارد البشرية<sup>4</sup>.

كما يعتبر أحد الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية، تخص إمكانيتها في تزويد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة من حيث الكمية والنوعية وفي الوقت المحدد، وللإجابة على هذا التحدي، تحاول المنظمات باستمرار التوقع باحتياجاتها على المدى البعيد، لهذا قامت بإعداد نماذج من المفروض أن تعطي إجابات على انشغالات الحاضر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> P. Gilbert et M. Parlier, La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences: Enjeux et Limites in les Ressources Humaines, Sans édition, Edition D'Organisation, Paris, 1999, p 71.

<sup>2</sup> زهية موساوي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>3</sup> عبد الله لفايدة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>4</sup> Jean Pierre Citeau, Gestion des Ressources Humaines : Principes Généraux et Cas Pratiques, 4<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris, 2002, p 64.

<sup>5</sup> Patrick Gilbert et autres, Management des Compétences : Réalisations, Concepts et Analyses, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, p 86.

ويتمثل التسيير التنبئي للموارد البشرية في<sup>1</sup>:

- القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد للمنظمة والتوقع بتطوراتهم الطبيعية؛
  - التوقع لاحتياجات المنظمات من الأفراد؛
  - تحديد الإجراءات اللازمة لتحصل المنظمة في الوقت على الأفراد اللازمين.
- فمصطلح "التسيير التنبئي للموارد البشرية" هو مصطلح عام يستعمل عند القيام بهذه الأنشطة:
- نتحدث عمومًا عن التسيير التنبئي لعدد العمال، إذا اعتبرنا هيكله المناصب والكفاءات ثابتة، وإذا كان لنا اهتمام كمي أساسا يهدف إلى تعديل عدد ساعات العمل؛
  - نتحدث عمومًا عن "التسيير التنبئي للمناصب" أو "التسيير التنبئي للكفاءات"، إذا اعتبرنا هيكله المناصب والكفاءات يمكنها أن تتطور في المدى المتوسط حسب مشاريع المنظمة؛
  - وهي أداة لضمان التناسق العملي لمختلف وظائف تسيير الأفراد.

### المبحث الثاني: أهداف وأهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية

يمكن استخدام التسيير التنبئي للموارد البشرية لعدة أهداف تختلف حسب حجم المنظمة، نوع الإستراتيجية المطبقة بها، ومدى تكيف الموارد والكفاءات البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية.

### المطلب الأول: أهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية

- تسعى المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف من خلال التسيير التنبئي للموارد البشرية تتمثل فيمايلي<sup>2</sup>:
- وضع سياسات عامة للوظائف، بمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية بالنسبة لهيكله الوظائف الحالية والمستقبلية؛
  - وضع سياسات للوظائف على المستوى المركزي والمحلي، بمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية على مستوى الوحدة الأم والفروع التابعة لها؛
  - تطوير المسار المهني وتسيير الوظائف، وتوجيه الوظائف حسب التقارب بينها وبين الكفاءات المتوفرة؛
  - تحقيق الموازنة بين الكفاءات المتوفرة ومختلف الوظائف داخل المنظمة، وذلك عن طريق تحليل الوظائف وتقييم الكفاءات؛
  - تحقيق الموازنة بين وظائف وكفاءات المنظمة وهيكلها التنظيمي، قصد تحقيق أهداف المنظمة؛
  - تقييم الكفاءات، وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها؛
  - تحليل وتقييم الوظائف، ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.
- كل هذه الأهداف وأخرى قد تخفف من عبئ التكاليف التي قد تتحملها المنظمات، نتيجة عدم التوافق والموازنة بين الوظائف والكفاءات بها.

<sup>1</sup> عبد الله لفايدة، نفس المرجع، ص 46.

<sup>2</sup> سمية قداش، مرجع سبق ذكره، ص 41.

## المطلب الثاني: أهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية

يقصد بتحقيق الفعالية التنظيمية تقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة، لذلك قد تلجأ بعض المنظمات إلى تنبئ التسيير التنبئي للموارد البشرية كحل للتوفيق بين مختلف أهداف المنظمة، وتظهر أهمية التسيير التنبئي من خلال التحكم في بعض التكاليف كمايلي:

**أولاً. التكاليف الناتجة عن عدم الليونة أو غيابها:** وتعتبر الليونة Flexibilité بوجه عام، قدرة المنظمة على مواجهة والتكيف مع تحديات البيئة، وذلك بما تحمله من تغيرات وظروف عدم التأكد، وتتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيمايلي:

**أ- التكاليف المتعلقة بأنشطة التوظيف:** تتحقق فعالية الاستقطاب كلما كان عدد المرشحين كبيراً، وبالتالي ينبغي على المنظمة العمل على استغلال كافة المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر ممكن من المرشحين، ولكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار هذه المصادر، حيث من المهم سد حاجات المنظمة من الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين، فالتسيير التنبئي للموارد البشرية يلعب دوراً كبيراً في تفعيل الاستقطاب، وهذا من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة، مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب، أما بالنسبة لعملية الاختيار، فإن فعاليتها تتحدد بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من مجموع الأفراد المستقطبين<sup>1</sup>.

**ب- التكاليف المتعلقة بالتدريب:** يهدف التدريب إلى جعل الفرد أكثر تحكماً في وظيفته، ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة، ولكن قد لا يتحقق هذا دائماً في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمة، وهذا سواء على مستوى الوظائف أو الإستراتيجيات، مما يتطلب منها رؤية إستراتيجية تمكنها من التنبؤ بالتدريبات اللازمة لكل وظيفة، قصد تحقيق الاستمرار والبقاء.

فحسب الباحث "كيرلان Kerlan"، فإن التسيير التوقعي بما يحمله من تطلع أو استشراف للمستقبل، يوفر على المنظمة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتدريب، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التدريبية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التدريب لاختيار الأنسب منها، سواء من ناحية التكلفة أو الجودة.

**ثانياً. التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين:** يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن (الأجر + محتوى العمل + فرص الترقية + الإشراف + جماعة العمل + ساعات العمل + بيئة العمل)}$$

وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساساً في تلك الناتجة عن الغياب والاستقالة، غياب المبادرة والإبداع، أو نقص الدافعية لدى الأفراد.

كما أن استبدال فرد وإحلاله بآخر جديد قد يكلف المنظمة عواقب كبيرة، فبالإضافة إلى فقدانها لخدمات الفرد السابق، والتي يفترض أن تكون جيدة بسبب خبرته المكتسبة، نجد أن توظيف فرد جديد قد

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 173.

<sup>2</sup> صلاح الدين عيد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 210.

يكلف المنظمة مصاريف استقطاب وتوجيه وتدريب جديدة، كما أن أداءه سوف يكون بطيء ومتواضع في البداية.

أما تكاليف الغياب فتظهر من خلال التأثير السلبي على برامج العمل، مما يؤدي إلى التأخر في آجال التنفيذ ومواعيد التسليم، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى الإيقاف شبه الكلي عن العمل، إذا كان الفرد المتغيب مهما في المنظمة، وبالتالي يمكن للتسيير التنبئي للموارد البشرية أن يسهم في تحقيق الرضا عن العمل، خاصة عن ساعات ومحتوى العمل، وكذلك الرضا عن فرص الترقية، كما تبرز أهميته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مثل تحقيق رضا الزبون من خلال تحسين الخدمات المقدمة.

### المبحث الثالث: مقومات التسيير التنبئي للموارد البشرية

إن التسيير التنبئي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، وعليه فهو يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية، وتتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدثاتها، فمن الواضح أن عدم توفر البيانات الأساسية واللازمة للتخطيط أو عدم دقتها، ستؤدي حتماً إلى وضع خطة غير دقيقة، وبطبيعة الحال فإن النتائج المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المنظمة، وحتى يكون التخطيط سليماً ينبغي أن يتضمن مايلي<sup>1</sup>:

- وضع الأهداف وتحليل الوظائف؛
  - وضوح خطط كافة إدارات المنظمة؛
  - وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية، وسياسات إدارة الموارد البشرية؛
  - تحديد التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة؛
  - وجود تنظيم إداري واضح؛
  - سرعة الإجراءات، ووضوح الدورات المستندية؛
  - تشريعات وقوانين العمل المعمول بها.
- مما سبق، نستنتج أن التسيير التنبئي للموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر التي يجب تحديدها بدقة في العمل أهمها:

- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها؛
- تحديد دقيق للقدرات والمهارات والإمكانات الواجب توفرها في الفرد، حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، بمعنى تحديد مواصفات الفرد؛
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة، والتي تجعل الفرد أكثر استعداداً ورغبة في أداء الأعمال والأنشطة المطلوبة؛
- تحديد الحوافز التي ترتبط بالعمل، وتجذب الفرد إلى قبول العمل بقناعة وحماس؛
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة؛
- توفر معلومات دقيقة عن المنظمة بخصوص هيكلها التنظيمي، تصنيف الوظائف، سياسات وأساليب العمل، تنظيم وإجراءات العمل وقواعده؛

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 70.

- معلومات عن مصادر استقطاب الموارد البشرية من المعاهد ومراكز التدريب ومؤسسات التعليم؛
- معلومات عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الجسمانية، الفكرية، اتجاهاتهم ودوافعهم، ومستويات الرواتب.

### المبحث الرابع: مشاكل ومعوقات التسيير التنبئي للموارد البشرية

إن فشل التسيير التنبئي للموارد البشرية لأسباب موضوعية، أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد، سيؤثر سلباً على أداء المنظمة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المنظمة في البقاء والاستمرارية، ولعل من بين أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير التنبئي للموارد البشرية نجد<sup>1</sup>:

- وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف، أو وجود عجز في وظائف أخرى؛
- تعطيل الطاقة الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية؛
- عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة؛
- اضطرابات في وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية؛
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية، والمتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.

ومن بين أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق التسيير التنبئي للموارد البشرية نجد: عدم التعريف والصيغة الواضحة لإستراتيجية المنظمة على المدى المتوسط، وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو عدم القدرة على التنبؤ، أو عدم توفر الأدوات المساعدة لتطبيق التسيير التنبئي للموارد البشرية مثل: الجداول المتعلقة بالمعلومات حول الموظفين أو الوظائف.

كما توجد مجموعة من العوائق الأخرى يمكن إيجازها فيما يلي:

- عدم إدماج مسعى التسيير التوقعي ضمن سياسات تسيير الموارد البشرية؛
  - عدم وجود تكامل بين التحليل الإستراتيجي، والتحليل على مستوى وظائف وأنشطة الموارد البشرية؛
  - غياب التكامل بين التسيير التنبئي للموارد البشرية وإجراءاته التعديلية؛
  - عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية والجماعية؛
  - غياب رؤية مستقبلية حول التطورات التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية في بيئة المنظمة؛
  - عدم اختيار الأدوات المناسبة للتحليل والتقدير؛
  - وجود النقابات العمالية، واعتراضها على بعض سياسات إدارة الموارد البشرية المتخذة.
- من خلال تحليل العوائق السابقة يمكن استنتاج مايلي:
- يتطلب التسيير التنبئي للموارد البشرية رؤية مستقبلية واضحة، سواء تعلق الأمر بالإستراتيجية الكلية، أو إدارة الموارد البشرية أو البيئة المحيطة بالمنظمة؛
  - يتطلب اندماج بين إستراتيجية المنظمة ومختلف الإدارات الأخرى، خاصة إدارة الموارد البشرية، لما تحويه من أنشطة وعمليات مختلفة مثل التوظيف، التدريب، تحليل الوظائف؛
  - الوضوح والدقة في التنفيذ؛
  - عدم وجود جهات معارضة؛

<sup>1</sup> عبد الله لغايدة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- الاعتماد على أدوات ووسائل دقيقة وغير استعجالية؛
- وضع عدة معايير جيدة للتحليل والتقييم.

### خلاصة الفصل:

يهدف التسيير التنبئي للموارد البشرية إلى الرفع من كفاءة وفعالية أداء المنظمات، وهذا من خلال المعادلة بين احتياجاتها ومواردها بصفة كمية ونوعية، بهدف مساعدتها على اتخاذ القرارات السليمة، قصد صياغة واستعمال أمثل لوسائل التكيف التي تمتلكها المنظمة، كما يتكون من مجموعة من المفاهيم الأساسية والنظرية، ووسائل للتحليل والاتصال، وطرق للتشغيل، وبالتالي يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية منهجية متكاملة تسعى إلى ترشيد استعمال أدوات التنظيم، قصد تسيير أمثل للموارد البشرية في المنظمة. فالتسيير التنبئي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية، وعليه فهو يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية، وتتوقف فعاليته على دقة وكفاية البيانات وحدثتها، وهذا بهدف وضع خطة عمل دقيقة في المنظمة على المديين القصير والمتوسط.

## الفصل الثالث: تحليل وتقييم الوظائف

### تمهيد:

يعتبر العديد من الباحثين عملية تحليل وتصميم الوظائف أول وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وأنها تسبق التخطيط في حد ذاته، لأسباب منها أنه لا يمكن أن تعمل إدارة الموارد البشرية من دون معرفة الوظائف وتصميمها، وتحليل الدور الذي يمكن أن تلعبه لتحقيق هدف معين، فعملية تحليل وتصميم الوظائف ماهي إلا خطوة أولى لترجمة الأهداف العامة لأي تنظيم.

وعليه، سنقوم من خلال هذا الفصل بشرح أول عنصر من عناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية، ألا وهو عملية تحليل وتقييم الوظائف، حيث تعتبر حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من المشروعات، أيا كان هدفه أو نشاطه، وأياً كان حجمه أو مجال عمله.

كما تعتبر الخطوة الأولى التي على ضوءها يتم وضع السياسات، والأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث اختيارهم، وتوفير احتياجاتهم التدريبية، ووضع هيكل الأجور والتعويضات المختلفة التي تدفعها المنظمة مقابل أدائهم للأعمال الموكلة لهم.

وبناء على ذلك، نجد أن تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر أساس عمليات وأنشطة تخطيط الموارد البشرية، ورسم سياسات الأفراد التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة.

### المبحث الأول: ماهية تحليل وتوصيف الوظائف والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها

قبل تقديم مفهوم الوظيفة، سوف نتطرق إلى تحديد مفهوم بعض المفاهيم ذات الصلة بها وهي:

**أولاً. المهنة:** ويقصد بها مجموعة الواجبات التي يؤديها الفرد، فالمهنة لا تخضع لعملية التحليل، وإنما تخضع لعملية التصنيف، وهذا التصنيف يكون أساسه حالة الفرد، أي إذا كان الفرد يعمل لحساب نفسه أو يعمل لحساب آخرين، أو يستخدم آخرين للعمل له، وأساسه نوع النشاط الاقتصادي الممارس.

**ثانياً. النشاط:** يمثل النشاط على مستوى وظيفة الفرد أصغر تقسيم نهائي للعمل، ويظهر في شكل حركة ذهنية أو بدنية يقوم بها الفرد، ولا تحمل في الغالب أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى.

**ثالثاً. المهمة:** هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنياً مع الأداء، والتي تسهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة.

**رابعاً. المنصب:** هو مجموعة المهام المحددة والمجموعة ضمن هيكل تنظيمي محدد داخل المنظمة، والمسندة لشخص معين خلال فترة زمنية معينة<sup>1</sup>.

**خامساً. الوظيفة:** هي عبارة عن مجموعة محددة من المهن والمهام والأعمال، والواجبات والمسؤوليات الموكلة لفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المنظمة، وينطبق مفهوم الوظيفة والمنصب عندما يستلم العامل

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص ص 138-139.

مهامه، بمعنى أن الوظيفة مرتبطة بالمهام المكونة لها، في حين يتعلق المنصب بالفرد الذي يمارس هذه المهام، وبالميزانية المالية المخصصة له<sup>1</sup>.

لقد أدى التطور التنظيمي للعمل إلى التفكير أكثر في الوظائف، واعتبارها كأساس للكفاءة بدلا من مناصب العمل، والتي هي عبارة عن قائمة مفصلة من المهام المسندة لجهة معينة. من خلال المفاهيم السابقة، يمكن القول أن مفهوم الوظيفة أشمل وأوسع من المفردات المحاذية لها، حيث أن الوظيفة هي محصلة الواجبات والمهام، وكذا الأعمال والمسؤوليات. تشمل عملية تحليل وتوصيف الوظائف، جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة وأبعادها المختلفة، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، ويتمثل الناتج المباشر لهذا التحليل في إعداد بطاقة واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية، والشروط التي يجب أن تتم فيها هذه الوظيفة، بالتالي فإنه يجب أن تبين ما الذي يجب عمله، وكيف يتم، ولماذا؟، وبذلك تعتبر بمثابة معيار للوظيفة، وهي تحدد حدود السلطة والمسؤولية لشاغل الوظيفة<sup>2</sup>.

تعرف عملية تحليل الوظائف Job Analysis على أنها: " أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة من متطلبات كل وظيفة، عن طريق تقسيمها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر، بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توفرها في من يشغلها، ويعتمد تصميم العمل على عملية التحليل الوظيفي المستند على معلومات وبيانات عن الأهداف العامة والخاصة لأية وظيفة، بالإضافة إلى المعرفة بالأهداف العامة للتنظيم". كما ينبغي أيضا التنبيه إلى ضرورة عدم الخلط بين دراسة الزمن والحركة، والتي تعتبر مصدرا من مصادر الحصول على البيانات الخاصة بالوظيفة، وبين توصيف الوظائف، حيث تعتبر دراسة الزمن والحركة ووظيفة هندسية صناعية أكثر من كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية. تعرف عملية تحليل الوظائف بكونها " عملية دراسة وتحليل مضامين الوظائف التي يشغلها العاملون في المنظمة، من حيث المهمات التي يؤديها كل منهم، وكذا مؤهلاته، مسؤولياته، ظروف عمله، الخ<sup>3</sup>. يتطلب تحليل وظيفة ما دراسة تلك الوظيفة دراسة دقيقة ومؤسسية وتفصيلية، تهدف إلى تحديد الأعمال والمسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة، وظروف العمل المحيطة بها، والمعدات والأجهزة المستخدمة لإنجاز الأعمال فيها، وتحديد الخصائص البشرية الواجب توفرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بنجاح.

بناء على ذلك، يتبين لنا أن التحليل مقيد بمبدأين رئيسيين، بما يتم فعله في الواقع (الوظيفة كما هي وليس كما يجب أن تكون)، وطبيعة وخصائص المهام (وليس بالمنفذ منها)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سمية قداش، أثر التفسير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص ص 2-3.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص ص 285-286.

<sup>3</sup> [02.01.2016], Available from internet: Arab British Academy for Higher Education,

URL: < <http://www.abahe.co.uk/b/...as-a.../human-resources-as-a-system-41.pdf> >

## المبحث الثاني: مفهوم تحليل العمل والوظيفة

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة Activities المكونة للمهام Tasks المكونة للوظيفة أو العمل Job، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة، حيث تنقسم أية وظيفة إلى مجموعة من المهام (تشمل أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات)، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. ويبدأ الأمر في تحليل العمل بالتعرّف على كل الأنشطة الممكنة، والتي تؤدي داخل الوظيفة، والتي قد تكون استقبال معلومات، ومستندات، وأوامر، وتوجيهات، وقد تكون حركات بالأيدي والجسم مثل الرفع، والخفض، والضغط والكتابة، وقد تكون تصرفات ذهنية مثل: التقدير والتفكير، والحساب والتحليل، وقد تكون مدّ الآخرين بمعلومات، أو مستندات، وقد تكون غير ذلك من التصرفات اللازمة لأداء الوظيفة أو العمل. وينتقل الأمر أيضا إلى جمع المعلومات عن علاقة الوظيفة بباقي الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها، وظروف العمل في هذه الوظيفة، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، ومتطلبات شغلها.

## المبحث الثالث: الهدف من تحليل وتوصيف المناصب

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها، تعتبر ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية.

يشير مصطلح المنصب إلى النشاط العملي للفرد في المنظمة والمحدد بدقة، فهو يعتبر من أهم ابتكارات 'تاييلور' F.W. Taylor "ضمن نظرية التنظيم العلمي للعمل، والتي تبنتها معظم الدول الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث يمثل المنصب العنصر القاعدي لتحليل وتنظيم العمل، ويرى الباحث "أوري OIRY" أن تقسيم العمل على أساس المناصب الذي حدده "تاييلور" ويقوم على عدة قواعد هي:

أولاً. الأنشطة الفردية: يعتبر الأداء الجماعي هو مجموع أو محصلة الأداءات الفردية، هذا التقسيم للعمل يجعل الأفراد يتخصصون أكثر في عملهم؛

ثانياً. يعتمد على الإجراءات: فالمنصب يقوم على مجموعة من العمليات محددة الترتيب؛

ثالثاً. طريقة علمية: يعتمد على طرق علمية تسمح بتحليل العمل وهذا حسب مبدأ "الطريقة المثلى الوحيدة One Best Way" وهذه الطرق تحدد مسبقاً؛

رابعاً. يفترض الاستقرارية: حيث أن هذه الإجراءات المحددة مسبقاً تفقد قيمتها في ظروف غير مستقرة.

من خلال هذه المميزات، اقترحت عدة تعاريف للمنصب من طرف العديد من الباحثين، لكنهم يجمعون على أنها وضعية عمل خاصة محددة الزمان والمكان، وتتميز بمهمة، ومجموعة من الأنشطة المحددة<sup>2</sup>. فالتنظيم المؤسس على المنصب مكون على فكرة أن لكل فرد من العمال في المنظمة، منصب محدد ومميز بمواصفات ومسؤوليات وبمستوى سلمي خاص، كما أن جميع الأنشطة التقليدية لوظيفة الموارد البشرية (الراتب، التدريب، التوظيف) كلها مبنية على تصور المنصب، حيث يحدد توظيف المنصب المواصفات الواجب توفرها لشغله.

<sup>1</sup> عبد الله لفايدة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص 87.

<sup>2</sup> زهية موساري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

لقد قدم التنظيم المؤسس على المنصب دليلاً للفعالية في سياق اقتصادي واجتماعي يتميز بالاستقرار، وهو ضروري للمنظمات من أجل تنظيم إنتاج متوافق مع حاجات السوق المختلفة، ومع يد عاملة متميزة أو قليلة التعلم، ومستوى اجتماعي ضعيف أو متوسط على العموم.

#### المبحث الرابع: مراحل عملية تحليل الوظائف

تساهم عملية تحليل الوظائف في مساعدة إدارة الموارد البشرية على أداء عملياتها الرئيسية، كإعادة هيكلة المنظمة، برامج تحسين الجودة، استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، .. وغيرها، وتتم عملية تحليل الوظائف بمرحلتين أساسيتين:

أولاً. تحديد المهام والأنشطة والسلوكيات والواجبات التي يجب القيام بها لأداء الوظيفة؛  
ثانياً. تحديد المعارف، القدرات، المهارات والخصائص الوظيفية الأخرى.

ويمكن بيان أهمية تحليل الوظائف كمايلي:

- تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستفادة من وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها؛
  - تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف؛
  - تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أنشطتهم وأعمالهم؛
  - التدريب والتنمية الإدارية؛
  - يسهم في وضع معدلات عادلة للأجور والرواتب بشكل مباشر؛
  - تعتبر الأساس في تحديد متطلبات شغل الوظيفة وتقييم أداء العاملين؛
  - تعتبر الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط مواردها؛
  - يسهم في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية لأي عمل حسب درجة خطورته؛
  - تساعد عملية تحليل الوظائف الإدارة في إقامة علاقات أفضل مع العاملين.
- وتتم عملية تحليل الوظائف بعدة خطوات<sup>1</sup>:

- أ- هي عملية تحديد الهدف الذي يُحدده مدير إدارة الموارد البشرية من خلال إجراء عملية التحليل؛
- ب- يتم اختيار عينة من الوظائف وتقسيمها إلى وظائف كتابية أو فنية؛
- ج- يتم توضيح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم في هذه العملية، أي أن تتسم العملية بنوع من الشفافية لمعرفة الأدوار والمشاركات التي يمكن أن يحظى بها كل فرد داخل التنظيم؛
- د- تجميع البيانات، حيث تعتبر هذه العملية أساسية ومهمة لعملية التحليل بصورة عامة، ولا يمكن القيام بعملية التحليل من دون البيانات والمعلومات المتعلقة بطبيعة الوظائف والأهداف، ويمكن تحصيل هذه المعلومات من خلال الملاحظات الشخصية أو عن طريق المقابلات؛
- هـ- يتم من خلال المرحلة الخامسة تحليل المعلومات بغرض معالجتها وإزالة التناقضات فيها، وأخيراً يتم إعداد بطاقات الوصف، والتي تتضمن نماذج وصف من واقع البيانات التي تم تجميعها ومراقبتها وتصنيفها.

<sup>1</sup> [15.12.2015], Available from internet: URL: < <http://www.hrdiscussion.com/hr52561.html> >

مما تقدم، يُمكن القول أن عملية التحليل تعتبر خطوة أساسية تُبنى على مجموعة من البيانات والمعلومات المستقاة من أنشطة وأهداف الإدارة العليا والإدارات الأخرى، ومن خلال المرور بعدة مراحل تتمكن من إعطاء وصف للوظيفة عن طريق بطاقات نهائية، وتحاول أن تعطي وصفاً دقيقاً للوظيفة وشاغلها.

وبالنسبة للتصميم، فيُعرّف على أنه "العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، فعن طريق التصميم يتم التركيز على الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسية في المنظمة، وجمع الوظائف يظهر ما يسمى بهيكل الأعمال والوظائف".

كما يُعتبر تحديد طبيعة العمل محور أساسي لتصميم العمل، ويتضمن النشاطات الآتية:

- تحديد مستوى العمل (الواجبات والمهام والسلوكيات والوظائف والمستويات)؛
  - المؤهلات المطلوبة لانجاز العمل (المهارات والخبرات والقدرات)؛
  - تحديد نظام الأجور والمكافآت.
- ويهدف التصميم إلى تحقيق مايلي:
- تحقيق فعالية أنشطة الفرد والمنظمة ككل؛
  - زيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل طريقة لانجاز العمل؛
  - زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق الاستخدام الأمثل من الموارد البشرية.

نلاحظ مما تقدم، أن عملية التصميم ماهي إلا عملية تهدف في الأساس إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لتحقيق هدف إيجاد أي وظيفة داخل التنظيم، بالإضافة إلى اعتبارها من الخطوات الرئيسية التي تنشئ نوع من الانسجام والموائمة بين الفرد والوظيفة، الوظيفة والمنظمة، والفرد والمنظمة<sup>1</sup>.

#### المبحث الخامس: تقدير الوظائف المستقبلية في المنظمة

قبل التطرق إلى تقدير الوظائف المستقبلية، لا بد أن تكون المنظمة على دراية بالوظائف الحالية لديها، وتحديد ما ضمن وظائف نموذجية تجمع مجموعة المناصب المتقاربة، والتي يمكن إدراجها ضمن وظيفة واحدة، مما يسهل من عملية تحليل الوظائف، كما يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة بالاعتماد على حجم الشغل الذي يتطلبه لتحقيق وتنفيذ إستراتيجية محددة، وبالاعتماد على حجم الشغل نحدد كمية الوظائف اللازمة ونوعيتها.

**أولاً. التقدير الكمي للوظائف :** بالإضافة إلى أسلوب تقدير الخبراء والمديرين، تعتمد المنظمة في تقدير كمية الوظائف التي تحتاجها في المستقبل على أساليب أخرى هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> حمزة فيلاي، أهمية التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية - حالة مؤسسة IECCO، رسالة الماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2009/2008، ص ص 25-28.

<sup>2</sup> سمية قداش، نفس المرجع، ص ص 25-26.

أ- أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام : يقوم هذا الأسلوب على تقدير هدف كل نوع من أنواع الوظائف التي تتوقع المنظمة ظهورها في هيكلها التنظيمي المستقبلي، والتعبير عنه كميًا عن طريق (وحدات منتجة / خدمات مقدمة)، ثم يتم بعد ذلك يتم تحديد عبء العمل أو حجم المهام اللازمة لكل وحدة معبرًا عنها بوحدة زمنية (ثانية / دقيقة / ساعة)، وبضرب عدد الوحدات المطلوب إنتاجها في الوقت اللازم لإنتاج كل وحدة، نحصل على الوقت الإجمالي الذي يمكن أو يستطيع العامل إعطائه في اليوم، ويمكن حساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية، وذلك بقسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يعمل الفرد خلال تلك الفترة.

ب- تقدير كمية الوظائف بأسلوب إسقاط الاتجاهات : يوضح هذا الأسلوب من خلال الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة، وذلك خلال فترة زمنية محددة.

ج- تقدير كمية الوظائف حسب أسلوب عبء العمل : يشير عبء العمل إلى معدلات إنتاجية العامل حسب حجم النشاط الذي يقوم به، كأن يكون نشاطًا إنتاجيًا أو خدماتيًا، وتعتمد دقة هذا الأسلوب على الدقة في تحديد إنتاجية العامل، كما أن معدلات الإنتاجية قد تتغير بفعل التغيرات التكنولوجية أو البيئية بصفة عامة.

د- تقدير كمية الوظائف حسب أسلوب حجم الإنتاج: يستعمل أسلوب حجم الإنتاج في تقدير الطلب من القوى العاملة في الأعمال التي تقوم على إنتاج كمية محددة، كما في صناعة الاسمنت مثلاً، والتي تقوم بتحديد الإنتاج الحالي والمستهدف، وعدد الأفراد اللازمين لانجاز حجم الإنتاج المستهدف، ومنه نستطيع تحديد عدد الوظائف المتوقع استخدامها.

ثانياً. **التقدير النوعي للوظائف** : بناءً على ما يتوفر لدى المنظمة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية، تقوم بإعداد وتصميم افتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات أو حسب المهن، وتعتمد في ذلك على الخبراء من داخلها (مدراء، مشرفين، نقابة، شاغلي الوظائف الحالية) أو من خارجها، بحكم معرفتهم بواقع المنظمة وأهدافها المستقبلية، وكذلك بحكم خبرتهم في قضايا التوظيف، وتشمل هذه العملية أربع حالات للوظائف<sup>1</sup> هي:

أ- **الوظائف الجديدة** : هي الوظائف التي يتعين على المنظمة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقعة حدوثها، وتعتمد في تصميمها وتوصيفها على المنظمات الأخرى إذا توفرت عليها، أما إذ لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضياً عن طريق الخبراء؛

ب- **الوظائف الحساسة** : قد تكون من الوظائف الحالية أو تلك التي سوف يتم استحداثها، وهي التي يتوقع لها التحليل التوقعي أهمية ووزن كبيرين بالنسبة للمنظمة في الفترة المستقبلية؛

ج- **الوظائف الأقل حساسية** : لا يشكل هذا النوع من الوظائف أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة خلال الفترة المستقبلية، إلا أن وجودها يعد ضرورياً لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة؛

د- **الوظائف المستغنى عنها** : وهي تلك الوظائف التي يتوقع إلغائها من المنظمة أو الاستغناء عنها.

<sup>1</sup> سمية قداش، مرجع سبق ذكره، ص 27.

## خلاصة الفصل:

لقد أدى التطور التنظيمي للعمل إلى العمل أكثر في تقييم وتحليل الوظائف في المنظمة، واعتبارها وظيفة أساسية لمنح مناصب العمل على أساس الاستحقاق والكفاءة قصد تحقيق الفعالية المستهدفة، والتي هي عبارة عن قائمة مفصلة من المهام المسندة لجهة معينة. تعتبر عملية توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وكذا مواصفات شاغلها ذات أهمية كبيرة لأداء معظم وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وبعد الانتهاء من تحديد طرق تقدير الوظائف المستقبلية من الناحية الكمية والنوعية، واللازم توفرها لتحقيق إستراتيجية المنظمة، ينبغي مقارنة احتياجات المنظمة من القوى العاملة المتوفرة في سوق العمل، ومع ما سيكون متاحا منها مستقبلا، والوقوف على مشكل عدم التوازن أو التوافق الناتج عن هذه المقارنة، ومعالجتها من خلال إجراءات تصحيحية وتعديلية. وبعدها يتم تقدير حجم الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، وهذا بالاعتماد على حجم الشغل الذي يتطلبه لتحقيقه تنفيذ إستراتيجية محددة، وبالاعتماد على حجم الشغل نحدد كمية الوظائف اللازمة ونوعيتها.

## الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية في المنظمة

### تمهيد:

يشير تخطيط الموارد البشرية في المنظمات إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية، التي تتأكد من خلالها المنظمة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين، في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذا خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفاعلية بتلك الأنشطة والمهام التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها، ويستخدم غالبا اصطلاح "تخطيط الموارد البشرية" بشكل واسع، لأنه إجراء يعتمد على إعداد مخططات تحدد المتاح من الموارد والاحتياجات من العمال كما ونوعا خلال فترة زمنية مستقبلية.

### المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية وعلاقتها بوظيفة التخطيط في المنظمة

لقد تعددت واختلفت مفاهيم الموارد البشرية، وهذا بحكم التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في بيئة المنظمة، ونظرتها إلى مواردها للبشرية، نذكر منها مايلي:

- يقصد بالموارد البشري كل العناصر البشرية الموجودة بالمنظمة، والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب، وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط والبعيد.
- كما تعرف الموارد البشرية بكونها " جزء من القوى العاملة التي تعيش في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد سكان الدولة، المدنيين منهم والعسكريين، باعتبارهم مواطنون تظلمهم الدولة سياسيا واجتماعيا واقتصاديا، ..الخ، حيث نجد في حكم ذلك أولئك الذين يعملون مقابل أجر، المرأة غير العاملة، المحالون على التقاعد، وذوي العاهات العاطلين عن العمل، وجميع من تضمهم مراحل التعليم المختلف<sup>1</sup>.
- وهناك تعريف آخر اعتمد في تحديده لمفهوم الموارد البشرية على "الطاقة البشرية" وحسبه تضمن الطاقة البشرية ثلاث فئات: "فئة العاملين، فئة العاطلين عن العمل، فئة العمل الاحتياطية مثل: ربات البيوت اللواتي لا يعملن ولا يرغبن في العمل، نزلاء السجون والمستشفيات، بالإضافة إلى الأطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل، من جهة أخرى والممنوعين قانونيا عن العمل، وعليه يمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كمايلي:

$$\text{الطاقة البشرية} = \text{فئة العاملين} + \text{فئة العاطلين عن العمل} + \text{فئة العمل الاحتياطية}$$

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 36.

ووفقا لما سبق، فإن تعريف الموارد البشرية بكونها مجموع سكان الدولة غير منطقي، خاصة وأنها وفقا لهذا التعريف تضم في طياتها أطفالا من جهة، وكبار السن العاجزين عن العمل من جهة أخرى، وهذا تناقض، وعليه يمكن إدراج تعريف أدق للموارد البشرية كمايلي<sup>1</sup>: " تشير الموارد البشرية في بلد ما إلى مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، ويقصد به كل مجهود جسمي أو ذهني يسهم في إنشاء سلعة أو تآدية خدمة معينة، وبالتالي فإن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه الفئة غير القادرة على العمل المنتج وهم:

- الأطفال تحت سن معينة (16 سنة في الجزائر)؛
- كبار السن ما داموا لا يمارسون نشاطا اقتصاديا؛
- العاجزين عجزا دائما كليا، وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء عمل ذو قيمة اقتصادية.

### المبحث الثاني: ماهية تخطيط الموارد البشرية وأهميته في المنظمة

يعتبر تخطيط الموارد البشرية سيرورة إعداد وتطبيق مخططات وبرامج تهدف إلى ضمان تنظيم عدد ونوعية اليد العاملة اللازمة، وهذا في الوقت الذي تحتاج إليهم، إذن فهناك علاقة مباشرة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي، ولقد أصبحت هذه السيرورة من أهم نشاطات تسيير الموارد البشرية، والتي كان نموها أكثر سرعة بسبب ميلها لتفضيل إدماج نشاطات تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الإستراتيجي للمنظمة، يساعد التخطيط المنظمات في تحقيق أهدافها المالية والإنتاجية، التنوع، الإبداع في المجال التكنولوجي، واستعمال الموارد اللازمة لضمان إنتاجها.

### المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد الإطار الأساسي لمفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية، من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط، والذي يتحدد بالآتي<sup>2</sup>:

- تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات، المحددة خلال فترة زمنية مقبلة، واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات؛
- تنطوي أساسا عملية التخطيط على التنبؤ بالمستقبل في ظل ظروف عدم التأكد، وترجع أهمية التخطيط إلى رغبة المنظمة الممثلة في حسن استخدام الموارد البشرية، وتوجيه الجهود نحو تحقيق هدف محدد؛
- كما يهدف كذلك إلى وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد، مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة، والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص، والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفاءات.

<sup>1</sup> نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة: الأساليب والمشاكل، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الثالثة، ع 27، 2006، ص 4.

<sup>2</sup> كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، 1997، ص 69.

انطلاقاً مما سبق، يقصد بتخطيط الموارد البشرية ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس عملية ومعلومات موضوعية، من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة، في إطار تنظيم محدد، والراغبة في أداء تلك الأنشطة والأعمال على أساس مستقر ومستمر نسبياً، وفي الغالب يشير التخطيط إلى أمور مستقبلية، تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل للوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل وتتخذ الضمانات، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكناً خلال فترة زمنية قادمة؛ فعملية تخطيط الموارد البشرية هي<sup>1</sup>:

- نشاط هدفه التأكد من توفر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل، بالعدد المناسب والنوع المناسب، وفي الوقت والمكان المناسبين؛
  - هو عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المنظمة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري، مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتسيير هذه الاحتياجات؛
  - هو عملية ضمان توفر العمالة بأنواعها المختلفة، ثم تقدير حجم العرض المستقبلي منها، وأخيراً تحديد حجم الفجوة بينهما، ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة.
- من خلال التعريفات السابقة يتبين لنا مايلي:

- المعطيات المأخوذة في الاعتبار ليست فقط اقتصادية أو تكنولوجية، ولكنها تأخذ بعين الاعتبار مجمل عوامل المخطط الإستراتيجي للمنظمة، أي الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ولا يتمثل الأمر في التعرض للتطورات ومحاولة التكيف معها، وإنما اعتبار الموارد البشرية كوسيلة لتحقيق عدد معين من النتائج؛
- الفروقات التي ستقلص لا تأخذ بعين الاعتبار حجم المناصب والكفاءات المطلوبة فقط، ولكن أيضاً الكفاءات المتواجدة بالمنظمة، إذن يتمثل الأمر في تكييفهم للوصول إلى أهداف المنظمة، بدل إحلالهم بأجراء آخرين؛
- الأفق المعتمد هو المتوسط وطويل المدى، مع اهتمام كبير بالاستباق، هذا المبدأ يتضمن التطورات الاستباقية التي يمكن تحملها بسهولة أكبر بالنسبة للمنظمة من الصدمات غير المتوقعة؛
- يأخذ هذا النوع من التسيير بعين الاعتبار طموحات الأجراء، فهو مشروع طموح يدمج مجموعة جوانب تسيير الموارد البشرية بميول تنبئي.

### المطلب الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال:

- منح الأسس الصحيحة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وهذا للتقليل من البطالة، وهذا ما سيؤدي إلى تقليل التكاليف غير المبررة ضمن أجور الأفراد غير المنتجين، وذلك بسبب زيادتهم عن الحاجة؛
- يجعل المنظمة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لغرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية، ولمواجهة التغيرات الطارئة في هيكل العمالة لديها؛

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 265.

- يتيح فرص للإدارة لوضع سياسات خاصة بجذب الكفاءات البشرية المدربة من المراكز التعليمية أو التدريبية، قصد سد الحاجات المستقبلية للمنظمة<sup>1</sup>؛
- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات، وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة؛
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد لضمان إنتاجية أفضل وأداء أعلى، ومن هذه الإجراءات: الخدمات، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والحوافز<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف تخطيط الموارد البشرية

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق مايلي<sup>3</sup>:

- التعرف على الوضع الحالي للقوى العاملة الموجودة في المنظمة، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب، بتجنب وجود عجز أو فائض في العمالة بين الإدارات المختلفة طبقا لاحتياجاتها الفعلية؛
- محاولة تحديد المشاكل التي تواجه قوة العمل الموجودة بالمنظمة، والتي تحد من استخدامها بالشكل الأمثل، ووضع الدراسات والحلول المناسبة لتفعلها؛
- تقديم المساعدة للإدارات العليا في التخطيط وتنفيذ الخطط وبرامج العمل في كافة الوظائف والأنشطة الأخرى ذات العلاقة بالقوة العاملة في المنظمة؛
- المساهمة بوضع موازنة الوظائف في المستقبل بما يمكن الإدارة من تقدير الأجور على أساس مدروس وسليم، وكذلك تحديد التزامات المنظمة من الناحية المالية، فيما يخص نصيبها من المعاشات والتأمين؛
- تقديم الأفكار المساعدة للإدارة في تحديد سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، لضمان الحصول على قوة عاملة تساعد على التشغيل الاقتصادي، وبالبناء المستقر على المدى الطويل؛
- تحديد وتقييم الاحتياجات المستقبلية من الخبرات والاختصاصات والمؤهلات والمهارات اللازمة.

### المطلب الرابع: مسؤولية وضع خطة الموارد البشرية في المنظمة

إن عملية التخطيط في حد ذاتها عملية جماعية، بمعنى أنها تتطلب تظافر جهود أكثر من شخص، أو أكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شاملا، والأصل أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر من صلب مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، إلا أن اعتبارات التكامل والتنسيق تتطلب اشتراك وحدات تنظيمية أخرى، وبشكل خاص الإدارات التي تحتاج لأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة مثل: إدارة الإنتاج، المالية، التسويق، حيث يمكن أن تضع تنبؤات عن حجم الحاجة من الموزعين على ضوء خطتها للمبيعات للفترة القادمة، وعلى أساس ذلك يجرى تخطيط حجم الإنتاج والعمليات بالنسبة لكل منتج، وبالتالي يمكن تقدير

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 20-21.

<sup>2</sup> عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله حسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 19.

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس، نفس المرجع، ص ص 22-23.

احتياجات العمالة اللازمة لكل من منتجات المنظمة (حجم العمالة في الأنشطة الإنتاجية والأنشطة الخدمية مثل: المخازن، الصيانة، والأنشطة الإدارية الأخرى)<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: بيانات وعوامل تخطيط الموارد البشرية

توجد عدة بيانات ضرورية لتخطيط الموارد البشرية، وتتأثر عملية إمداد المنظمة باحتياجاتها المطلوبة من الموارد البشرية بعدة عوامل، يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

#### المطلب الأول: البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

أولاً. **بيانات داخلية:** ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بأوجه النشاط المختلفة في المنظمة، ولا بد على القائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمنظمة وخصائصها وأهدافها، ومن بين هذه البيانات نجد<sup>2</sup>:

أ- **بيانات عن التنظيم الحالي للمنظمة، وأهدافها والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل:** من المتعارف عليه أن الهيكل التنظيمي يوضح مجموعة الإدارات والأقسام وكذلك الوظائف التابعة لكل قسم، وبذلك يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيان عن الوظائف الموجودة حالياً في المنظمة، إلا أنه قد يتم تطويره من فترة لأخرى، عن طريق إجراء عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض الوحدات التنظيمية، وذلك ليتماشى مع التطورات في بيئة المنظمة، وعلى القائمين بعملية التخطيط أن يتعرفوا على أية تعديلات قد تنوي الإدارة إدخالها على التنظيم الحالي، لأن هذه التعديلات مترتب عليها، إضافة وظائف جديدة أو عدد العاملين في كل نوع، والعكس صحيح.

ب- **بيانات عن القوى العاملة الحالية في المنظمة:** يمكن تصنيف وحدة البيانات بعدة طرق، وبصفة عامة يمكن توزيع وتصنيف العاملين كما يلي:

- توزيع العاملين الحاليين خلال فترات سابقة للتعرف على تطور أنواعهم وأعدادهم؛
- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص؛
- توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها؛
- توزيع العاملين حسب السن، الجنس، التأهيل العلمي، .. الخ.

ج- **بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل:** كاستبدال النظام اليدوي بالنظام الآلي أو الالكتروني في إعداد الأجور أو في تسيير المخزون، .. الخ، وقد يؤدي ذلك إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الالكترونية أو إلغاء وظائف حالية، مثل الاستغناء عن بعض أعوان الحسابات.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 124-126.

ثانياً. بيانات خارجية: ينبغي على القائمين بإعداد خطة الموارد البشرية ضرورة الإلمام بمجموعة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، والتي تؤثر على تكوين هيكل الموارد البشرية من حيث أنواعها وأعدادها، وهناك مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي الحصول عليها من البيئة الخارجية للمنظمة نذكر منها<sup>1</sup>:

أ- بيانات عن سوق العمل: يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الأيدي العاملة اللازمة، ومن البيانات اللازم معرفتها نجد: العمالة المتاحة في السوق، العجز أو الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة المتاحة في السوق، الخ.

ب- بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة: يقصد بسياسة العمالة، مجموعة التشريعات والقوانين التي تضعها الدولة لتنظيم ساعات العمل، ظروف العمل، نظام الأجور، طرق الاختيار والتعيين، التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى، ولكل هذه التشريعات تأثير على سياسة العمالة على مستوى المنظمة، مثل تحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل والذي قد يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان.

ج- بيانات عن سياسة التعليم والتدريب على مستوى الدولة: إن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيئات والمؤسسات التعليمية المختلفة، لها تأثير قوي على المعروض من العمالة من حيث التخصص والعدد المتاحة في كل تخصص، فالمنظمة تحتاج إلى تخصصات مختلفة، يتم إعداد جزء منها من خلال البرامج التدريبية في المنظمة، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات ومعاهد التعليم ومراكز التكوين.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لتخطيط الموارد البشرية هو إمداد المنظمة باحتياجاتها المطلوبة من الموارد البشرية، إلا أن هذا الإمداد يتأثر بعدة عوامل يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية<sup>2</sup>:

أولاً: عوامل خاصة بالبيئة الداخلية: يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

أ. الوضع المالي للمنظمة: يؤثر على نوع التكنولوجيا المستخدمة، وعلى هيكل الموارد البشرية من حيث خصائصها ونوعيتها، كما يؤثر الوضع المالي للمنظمة وعلى قدرتها في توفير برامج التدريب أو في دفع الرواتب والأجور.

ب. التغيرات التنظيمية: ينبغي على المنظمة معرفة وتوقع أي تغيرات على المستوى التنظيمي، لأنه ينعكس فيما بعد على مواصفات الموارد البشرية، مما يتطلب إحداث تغييرات في توزيع أو إعادة التدريب للعاملين.

ج. أهداف المنظمة الإستراتيجية: يجب دراسة أهداف المنظمة المرحلية، لأن المحصلة النهائية لهذا التخطيط هو مساعدة المنظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص ص 127-128.

<sup>2</sup> أشوك شاندا، شلبا كويرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 156.

ثانياً: عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: يتأثر تخطيط للموارد البشرية بعدد من المتغيرات، والتي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة نذكر منها:

- أ. سياسات العمالة في الدولة: ويقصد بها القواعد التي تضعها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد منها: ساعات العمل، الحد الأدنى للأجور، ..إلخ، وبالتالي تؤثر هذه القواعد وغيرها على الخطة الموضوعة في المنظمة.
- ب. أوضاع سوق العمالة: يتمثل هذا العامل في الديناميكية أو التغيير الذي يطرأ على سوق العمالة، من حيث الفائض أو العجز.
- ج. سياسة الهجرة: إن السماح بالهجرة معناه السماح بترك الموظفين للعمل الحالي، مما قد يؤدي إلى العجز في بعض الأيدي العاملة في بعض التخصصات، وهذا ما له أثر مستقبلي بحدوث نقص في العمالة المتخصصة، مما يستدعي الاعتماد على العمالة الخارجية أو الأجنبية.

#### المبحث الرابع: خطوات، أساليب ومعوقات تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية في أية منظمة بعدة خطوات، ولها عدة أساليب، كما تواجه عدة تحديات ومعوقات نوجزها في المبحث الموالي.

#### المطلب الأول: خطوات تخطيط الموارد البشرية

- ثمة أسئلة خمسة أساسية علينا أن نجيب عليها عند تخطيط الموارد البشرية، وهذه الأسئلة هي<sup>1</sup>:
- ماهي الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ومنها الأهداف الخاصة بالموارد المخصصة لها؟
- ماهي احتياجات ومتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها؟
- ما مدى توفر تلك الاحتياجات والمتطلبات داخل وخارج المنظمة؟
- ما هو البرنامج الذي تستطيع المنظمة من خلاله أن توازن بين احتياجاتها من الموارد البشرية؟ وماهي الخطوات الواجب إتباعها لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؟
- ماهي نتائج البرنامج الموضوع لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؟ أي ما نتائج وفعالية التخطيط للموارد البشرية؟

يمكن الإجابة على تلك الأسئلة بأنها مراحل لتخطيط الموارد البشرية، وهذه المراحل هي:

أولاً. تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية: تتفاعل في هذه المرحلة كل من البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المنظمة من العمالة، ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية، تبدأ المنظمة في تحديد إستراتيجيتها الأساسية التي تهدف إلى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل، ومن بين أهم المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على المنظمة نجد: المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية، وبالتالي فإن عملية التخطيط للموارد البشرية تتأثر تأثراً كبيراً بخطة المنظمة الإستراتيجية، وتؤثر على نجاحها.

<sup>1</sup> عادل محمود زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 163.

ثانياً. التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: تتضمن هذه المرحلة تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها في المنظمة، وهذا في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها خلال المرحلة السابقة، وبالرغم من توفر الأساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها بالحكم الشخصي لمتخذي القرار في المنظمة، ويظهر تأثير هذا التقدير واضحاً في مجال التنبؤ بأثر المتغيرات البيئية في صناعة معينة أو في نشاط معين.

ثالثاً. تحليل المعروض من العمالة: يتعلق هذا التحليل بنسب الأعمار حسب الجنس والمستوى الثقافي والمستوى التعليمي للقوى المعروضة للعمل، بالإضافة إلى أسلوب التوظيف المرغوب فيه، ومعرفة حجم العمالة المعروضة، والذي يعد مهماً بالنسبة للمنظمة حتى تقوم بوضع الخطة في هذا السياق، كما أن الكفاءات والمؤهلات والخبرة التي يتمتع بها طالب العمل تشكل نقاط قوى بالنسبة للمنظمة، والتي يجب استغلالها والسعي للحصول عليها من قبل المنافسين الذين يتسارعون للحصول على مثل هذه العمالة.

رابعاً. إعداد خطط العمل: في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحليل العرض والطلب من العمالة، تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل، وتختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين العرض والطلب، فمن الممكن أن تسفر نتائج المقارنة عن وجود عجز أو فائض في العمالة.

### المطلب الثاني: معوقات تخطيط الموارد البشرية

تعتبر وظيفة التخطيط للموارد البشرية أكثر تعقيداً من التخطيط للموارد الأخرى، وهذا بسبب<sup>1</sup>:

- صعوبة توقع ما يقوم به الأفراد في المنظمة، فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الرفض؛
- صعوبة وضع سياسات ومناهج تناسب جميع الأفراد داخل التنظيم؛
- يعتبر تطبيق العجز أو الفائض من الموارد البشرية أصعب من تطبيقه على أي مورد آخر، وغالباً ما يكون تخفيض عدد الأفراد شيئاً سهلاً، كما أن الحصول على عمالة إضافية قد يكون صعباً ومكلفاً؛
- يحتاج العاملون إلى تعامل حساس وحذر، والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من المدراء؛
- عدم توفر المعلومات أو ضالتها قد يؤدي إلى فشل عملية التخطيط وانحرافها؛
- عدم وضوح أهداف المنظمة قد يتسبب في غموض الأهداف الخاصة بالموارد البشرية، لأن هذه الأخيرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف والإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط وباقي الوظائف الأخرى في المنظمة، ذلك أن الوظائف والأنشطة في المنظمة مرتبطة ارتباطاً متداخلاً فيما بينها، وكل وظيفة تعمل كمكمل للأخرى؛
- ضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية، حيث لا يمكن تنفيذ أي خطة داخل المنظمة سواء كانت بشرية أو مالية دون دعم وتأييد الإدارة العليا.

### المطلب الثالث: أساليب تخطيط الموارد البشرية

<sup>1</sup> أشوك شاندا، شلبا كويرا، مرجع سبق ذكره، ص 260.

بعد تجميع كافة البيانات الضرورية لعملية تخطيط الموارد البشرية ومعالجتها، نمر على تحليل المطلوب من الموارد البشرية (الاحتياجات)، والعرض منها (المتاح فعلاً) خلال فترة زمنية مستقبلية، ثم تحليل الانحرافات، ومحاولة إحداث التوازن بين العرض والطلب، وذلك باستخدام برامج مختلفة.

يشير تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية إلى تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية، وبكفاءات ومؤهلات محددة، بمعنى تحديد المطلوب من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع خلال فترة التنبؤ، وتتأثر احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية محددة بالأهداف والإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة خلال تلك الفترة، وهناك عدة طرق تستخدم للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب عليها)، ويرجع اختيار الأسلوب الواجب تبنيه إلى عدد من العوامل أهمها، طبيعة العمل ونوعية الإنتاج، والموارد البشرية التي تقوم به، ونوع المعلومات المتوفرة، ومن هذه الأساليب نذكر مايلي:

**أولاً. أسلوب تنبؤ الخبراء:** تلقى مسؤولية التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة على الأفراد المتخصصين، والذين لديهم معرفة كافية في تقدير هذه الاحتياجات، وغالباً ما يكون المديرون أكثر معرفة من غيرهم بحاجة المنظمة أو حاجة الإدارة والأقسام من القوى العاملة للفترة القادمة.

وفي هذا المجال، من الممكن الاستعانة بمجموعة من المديرين الذين لهم صلة وثيقة بالعملية التشغيلية للنشاط الذي يراد تقدير الطلب من القوة العاملة له، وهذا الأسلوب يدعى أسلوب "Delphi"، والذي يقوم على الحكم الشخصي أو التخمين.

**ثانياً. تخطيط الموارد البشرية باستخدام الوحدات الإدارية:** يتم تقدير العمالة وفقاً لهذا الأسلوب انطلاقاً من قاعدة الهيكل التنظيمي، أي أن كل مسؤول في إدارة معينة يتولى تقدير العمالة بإرادته، حيث يحدد عدد وأنواع الأفراد الواجب الاستغناء عنه، والأفراد الذين يتطلب الأمر الحصول عليهم خلال الفترة المقبلة، ثم يرفع كل مسؤول تقديراته إلى الرئيس المباشر الذي يتولى القيام بالتعديل إن تطلب الأمر ذلك، ثم ترفع تلك التقديرات إلى مستوى أعلى، وتستخدم في الأخير في إعداد خطة الموارد البشرية العامة في المنظمة<sup>1</sup>.

**ثالثاً. تقدير الاحتياجات من القوى العاملة حسب عبء العمل:** تختلف طرق تحديد احتياجات العمل تبعاً لمجموعة أخرى من الوظائف داخل المنظمة، فالطريقة التي تتبع في تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف اليدوية حسب عبء العمل تختلف عن تلك التي تتبع في تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف الفنية والكتابية والإشرافية، ويتوقف تحديد الاحتياجات من العمالة لإنجاز عمل معين على عاملين أساسيين هما<sup>2</sup>:

- حساب الوقت المطلوب لإنجاز العمل؛
- حساب الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل أن يقدمه في المتوسط في اليوم على مدار السنة.

**رابعاً. أسلوب تحليل الانحدار:** يعد هذا الأسلوب من الأساليب الرياضية المعتمدة في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، ويقوم على محاولة إيجاد علاقة رياضية بين عدد المتغيرات أو العوامل المؤثرة على الحاجة

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 29.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 71-77.

إلى القوى العاملة، والمطلوب منها خلال فترة زمنية معينة (مستقبلية)، وهذا اعتمادًا على معلومات إحصائية وتاريخية.

**خامسا. تحديد أساليب معالجة الانحرافات:** بعد التوصل إلى تقديرات الطلب والعرض من العمالة خلال فترة زمنية معينة، يقوم القائمون بتخطيط الموارد البشرية بمقارنة النتائج للحصول على الانحرافات، والتي قد لا تخرج عن الحالات التالية<sup>1</sup>:

- حالة التوازن؛
- حالة الفائض؛
- حالة العجز.

حيث يندرج العنصر الأخير (تحديد أساليب معالجة الانحرافات) ضمن التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية (المتاح)، والذي يأتي بعد عملية التنبؤ بالقوى العاملة المطلوبة لفترات مستقبلية، ثم تأتي مرحلة التنبؤ بجانب العرض من القوى العاملة لنفس القدرات المستقبلية، حيث تشمل هذه المرحلة تقدير العرض الداخلي على مستوى المنظمة، وتقدير العرض الخارجي في سوق العمل.

#### خلاصة الفصل:

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة، وهي تقوم على أسس عملية ومعلومات موضوعية، بهدف تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات وظائف وأنشطة المنظمة، وذلك في إطار تنظيم محدد، وبالتالي تضع الإدارة كافة الخطط والوسائل وتتخذ الضمانات، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكنا على المدى المتوسط والقصير.

كما توجد عدة بيانات ضرورية لتخطيط الموارد البشرية، وتتأثر عملية إمداد المنظمة باحتياجاتها المطلوبة من الموارد البشرية بعدة عوامل داخلية وخارجية، وبعد تجميع كافة البيانات الضرورية لعملية تخطيط الموارد البشرية ومعالجتها، تقوم الإدارة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، والعرض المتاح منها خلال فترة زمنية مستقبلية، ثم تحليل الانحرافات، ومحاولة إحداث التوازن بين العرض والطلب، وذلك باستخدام برامج وأساليب علمية مختلفة.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113.

## الفصل الخامس: توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)

### تمهيد:

تعتبر عملية توظيف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب المرشحين للعمل، والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتعود أهمية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو النقص من توظيف الشخص الخطأ (غير المناسب)، والذي قد يكلف المنظمة الكثير، فبالإضافة إلى تكلفته المباشرة بالنسبة للمنظمة من حيث الراتب، فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك، والتي قد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصصها السوقية. وتتم عملية توظيف الموارد البشرية بعدة خطوات ومراحل، تبدأ بعملية الاستقطاب ثم الاختيار، ثم إجراء المقابلات والاختبارات، وفي الأخير قرار التعيين والإدماج، وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا الفصل.

### المبحث الأول: ماهية ومصادر الاستقطاب

تقتضي عملية التوظيف أو تعيين الأفراد في المنظمة دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي، أي تحديد وتحليل مواصفات الوظيفة المراد شغلها.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاستقطاب

هي العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل إلى المنظمة، وهذا قصد شغل الوظائف الشاغرة عن طريق الإعلان الموسع<sup>1</sup>.

إن أول خطوة تبدأ بها المنظمة في عملية الاستقطاب تتمثل في إدراكها لأهمية الاستقطاب، حيث يركز على النقاط التالية<sup>2</sup>:

- البحث عن المرشحين وجذبهم بعملية الاستقطاب، وذلك عن طريق خطة إستراتيجية للموارد البشرية في جانبها الكمي والنوعي؛
- تحديد سوق العمل المستهدف، حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ أن سوق الاستقطاب أو اختيار سوق العمل تحمل المنظمة تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب؛
- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذه العملية أن تستهدف تحقيق الملاءمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

### المطلب الثاني: مصادر استقطاب الموارد البشرية

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية، إلا أن الباحثين قد صنّفوا هذه المصادر إلى مصدرين أساسيين هما:

<sup>1</sup> رضا هاشم حمدي، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دون طبعة، دار الراية، عمان، 2009، ص 124.

<sup>2</sup> عامر سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الفكر، عمان، 2011، ص 120.

**أولاً. المصادر الداخلية:** وهو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة، حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها<sup>1</sup>:

- أ- **الترقية:** إن سياسة الترقية المتبعة في المنظمة تعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للتقدم إلى مستويات أعلى، مع الأخذ في عين الاعتبار عدم التمييز في تطبيق هذه القاعدة.
- ب- **النقل الوظيفي:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف الداخلي عن طريق نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر، والهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات.
- ج- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى اتباع سياسة توظيف الأفراد السابقين، وخاصة من رغب منهم في العودة إلى العمل.

**ثانياً. المصادر الخارجية:** تلجئ المنظمة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق الكفاءات التي تستطيع أن توفر للتنظيم قوة دافعة جديدة، حيث تلجئ المنظمات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعات المتطورة إلى مصادر الاستقطاب الخارجية نظراً لشدة المنافسة، وقوتها في جذب الأفراد القادرين على تأمين قوة الدفع المستمرة المميزة والمطلوبة، إن هذا الأسلوب في الاختيار قد يحقق مزايا كثيرة للمنظمة، إلا أنه له انعكاسات سلبية وآثار قد تنشئ مشكلات تنظيمية وأخرى سلوكية.

### المبحث الثاني: مصادر ومراحل عملية الاختيار

بعد أن تقوم المنظمة باستقطاب طالبي العمل لشغل الوظائف الشاغرة، يتم القيام بعملية الاختيار، والتي تمثل الامتداد الطبيعي لوظيفة توظيف الموارد البشرية في المنظمة.

#### المطلب الأول: مفهوم وظيفة الاختيار

هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث درجة الصلاحية في أداء هذه الوظيفة، بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية سمات، مؤهلات، وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة، وهذا وفقاً لما هو منصوص عليه في لوائح عملية التوظيف<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: مصادر عملية الاختيار

لا يمكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في عملية التوظيف، مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية أخرى، والتي تتمثل فيمايلي<sup>3</sup>:

**أولاً. تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية:** حيث يقوم الأشخاص بتقديم طلبات التوظيف، أو إرسالهم لسيرهم الذاتية بالبريد العادي، أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني.

<sup>1</sup> عامر سامح عبد المطلب، نفس المرجع، ص 127.

<sup>2</sup> رضا هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>3</sup> عامر سامح عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 133.

ثانياً. عن طريق الإعلانات: فهي رسالة يوجهها المعلن إلى المعلن إليه، ليوضح ما يعلن عنه، حيث يمكن استخدام الإعلان كوسيلة ناجحة لاستقطاب العمالة، سواء كانت منفردة أو بالإضافة إلى إحدى الوسائل الأخرى قبل اختيار الموجه أو البحث في مجتمع محدد.

ثالثاً. مكاتب التوظيف (الاستشارات): وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشأن، حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي.

رابعاً. المؤسسات التعليمية: تلعب الجامعات والكليات والمعاهد دوراً فعالاً في توظيف الخريجين، حيث ظهرت العلاقة الوثيقة بينها وبين المنظمات، وذلك لاستقطاب الأفراد خاصة المتفوقين منهم من أجل العمل لصالح هذه المنظمات، وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة.

خامساً. النقابات العمالية: حيث تعمل هذه النقابات على تأمين العمل للأفراد، وتساعد على تقليل نسب البطالة عن طريق العمل النقابي.

### المطلب الثالث: خطوات عملية الاختيار

إن المسار العملي لهذه المرحلة قد يختلف من منظمة لأخرى، كما أن مستوى الوظيفة المطلوب شغله قد يتحدد بدرجة كبيرة عن مدى التفصيل والدقة في عملية الاختيار، وتتكون مراحل الاختيار عادة من<sup>1</sup>:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة؛
- تلقي الطلبات والسير الذاتية؛
- تصفية الطلبات وحصر المناسب معها؛
- إجراء مقابلات مبدئية؛
- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل والمنصب؛
- إجراء المقابلات الرسمية؛
- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية؛
- الاختبارات الطبية؛
- إصدار قرارات التعيين؛
- القيام بعملية التوظيف مع التجربة؛
- إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء)؛
- تثبيت الأفراد الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

### المبحث الثالث: المقابلات والاختبارات

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين، والتي يتم من خلالها التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات.

<sup>1</sup> رضا هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

## المطلب الأول: تعريف المقابلة وأهدافها

هي إحدى الخطوات والوسائل التي تسبق عملية اختيار العاملين، وتكمن أهميتها في معرفة الجوانب الشخصية والمهنية في الشخص المتقدم على أرض الواقع<sup>1</sup>.  
يتمثل الهدف من إجراء المقابلة في معرفة مدى مقدرة المرشح على أداء الوظيفة فعلاً، وهل لديه الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل، فبالرغم من شيوع استخدام المقابلات في اختيار الموظفين، إلا أن العديد من الدراسات والأبحاث قد أوضحت عدم مصداقية أو صلاحية المقابلات من التنبؤ في اختيار الوظيفة، وذلك للأسباب التالية:

- عدم إمكانية التغلب على تحيز الخبير الذي يجري المقابلة مع الطرف الآخر؛
- اختلاف نمط المقابلات، مع اختلاف طرق المقابلة؛
- قد يؤثر وقت المقابلة على مدى استعداد الطرف الآخر.

## المطلب الثاني: أنواع المقابلات

تتعدد أنواع المقابلات باختلاف الهدف، منها الخاصة بالاختبار والتعيين، وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- أولاً. **المقابلة التمهيدية:** يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية، ويمكن تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة من خلال هذه المقابلة.
- ثانياً. **المقابلة النموذجية:** تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذجي يحتوي على أسئلة صممت للحصول على المعلومات الضرورية، وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة بين الجميع.
- ثالثاً. **المقابلة الفردية:** تتم المقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة، وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.
- رابعاً. **المقابلة الجماعية:** لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية، بل يكون من مجموع الأفراد، والتي تمثل إحدى الأشكال الآتية:
  - متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة؛
  - مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرفها، أو مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة.
- خامساً. **المقابلة الانفعالية:** يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المترشحين، حيث يتم التعرف على مدى التحمل وتصرفات الشخص، أثناء جو من التوتر في ظل وجود مشاكل مقصودة.

<sup>1</sup> [05.01.2016], Available from internet: URL: < <http://www.guelma24.net/t25214Topic> >

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 125.

سادسا. **المقابلة الموجهة:** حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من الطرف المقابل، وعلى المتقدم للإجابة عن الأسئلة، وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات على عنصر المرونة في المقابلة.

سابعا. **المقابلة غير الموجهة:** يتميز هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة، ولا يوجد تقييد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها.

### المطلب الثالث: ماهية الاختبارات وأنواعها

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات، تهدف إلى تقدير نجاح الفرد في أداء وظيفته، ويعرف الاختبار بأنه "العملية التي يتم بمقتضاها تحديد المستوى العلمي والمعرفي للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة".

كما يمكن لإدارة المورد البشرية استخدام كل أو بعض أنواع الاختبارات في عملية الاختيار، لذا فإن الاختبارات الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في هذا المجال هي<sup>1</sup>:

**أولاً. اختبار القدرات:** يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتعلم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.  
**ثانياً. الاختبارات الشخصية:** يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، حيث يصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل: الأمان، الصدق، ..إلخ.  
**ثالثاً. اختبارات الذكاء:** يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل، وخبرته في فنون مهنته.

**رابعاً. اختبارات الميول والاتجاهات:** يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص للقيام بالعمل الذي سيسند إليه، ودرجة اندماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولاتهم.

### المطلب الرابع: خصائص الاختبار الجيد وتقييمه

ينبغي توفر بعض الخصائص المهمة لعملية الاختبار هي:

- استبعاد العبارات الغامضة، حيث ينبغي أن تكون سهلة الفهم؛
- أن يكون الاختبار قادر على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع؛
- أن يتميز الاختبار بالثبات؛
- أن يكون الاختبار صالحاً للقيام بما صمم من أجله؛
- أن يتميز الاختبار بالموضوعية.

بالرغم من أهمية الاختبارات المستخدمة في عملية تقييم الأفراد، وتحديد مدى صلاحيتهم في بعض النواحي لخصائص الوظائف المطلوب شغلها، إلا أنها ليست وسيلة سهلة، وقد تؤدي في بعض الأحيان إلى الهدف المطلوب منها، لذا عند استخدام الاختبارات كوسيلة للتقييم يجب مراعاة مايلي:

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، نفس المرجع، ص 132.

- اعتبار الاختبارات مكمل لوسائل الاختبار الأخرى، وليست بديلاً عنها؛
- استخدام عدد قليل من الاختبارات واعتبارها صحيحة في الاختيار لوظيفة معينة، واعتبار الاختيار مفيداً؛
- إذا ثبت أنه ساعد في التمييز بين الأشخاص الذين يعتبرون أكثر نجاحاً بالمقارنة مع الأشخاص الذين تم اختيارهم دون اختبار؛
- إذا لم يثبت صحة الاختبار لوظائف متشابهة، فيجب أن لا يكون محددًا للاختيار لهذه الوظائف، دون اختباره والتأكيد من صلاحيته؛
- يجب أن يكون معلوماً أن الاختبار يوضح مقدرة الشخص على أداء عمل معين، ولكنه لا يوضح ما سيفعله الشخص فعلاً بعد اختياره؛
- ينبغي أن تعطى الاختبارات في ظروف موحدة، ويجب أن يشرف على الاختبارات شخص مدرب؛
- يجب أن يتم توزيع الاختبارات بمنتهى الحرص، حتى لا تفقد من مصداقيتها، وهذا بحصول بعض المتقدمين عليها مقدماً.

#### المبحث الرابع: التعيين والإدماج

في ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها، نتيجة إجراءات الاختيار التي تم بحثها في نموذج طلب التوظيف والمقابلات والاختبارات، تقوم إدارة الموارد البشرية بترشيح الأشخاص الذين تم اختيارهم لشغل الوظائف والأعمال الشاغرة، ولقد قام بعض الباحثين الإداريين بتصميم نماذج معينة ومحددة لعملية الاختيار والتعيين بكافة الإجراءات السابقة أو البعض منها، وذلك للتأكد من إتمام جميع المراحل والخطوات المطلوبة.

#### المطلب الأول: تعريف التعيين

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وهذا في ضوء شروط ومواصفات معينة ومطلوب توفرها فيهم، يجرى تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: خطوات التعيين

يمكن إجمال خطوات التعيين والاختيار كمايلي<sup>2</sup>:

**أولاً. المقابلة المبدئية:** بناء على إعلانات المنظمة عن الوظائف الشاغرة فيها، يزورها الأفراد المتقدمين لشغل هذه الوظائف، وعادة يتم تعيين شخص متخصص مطلع على أمور الوظائف الشاغرة للإجابة عن التساؤلات للمتقدمين، كما أنه يختار فقط المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة من ناحية سنوات الخبرة أو التعليم.

<sup>1</sup> رضا هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 139.

**ثانياً. استيفاء طلب الاستخدام:** عند توفر الشروط اللازمة للتعيين، يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الاستخدام، وعادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة بشكل خاص يناسب المنظمة، ويجب إتباع الأساليب العلمية في تصميم طلب الاستخدام، والابتعاد عن الكيفية والعشوائية.

**ثالثاً. اختبارات العمل:** يستخدم الاختبار كأحد الوسائل للوقوف على مدى مناسبة المتقدمين، والذي تبين من فحص طلباتهم أنهم مناسبون للعمل، وتستعمل الاختبارات بشكل كبير، كما يمكن القول أنها في الكثير من الأحيان قد تكون غطاء لنتائج محضرة مسبقاً.

**رابعاً. المقابلة الشخصية الشاملة:** تعتبر من بين الخطوات المهمة في تعيين الأفراد المتقدمين للعمل، إذ أنها تمثل مرحلة احتكاك مباشر بالمتقدم، إضافة إلى فرصة للتعرف على الشكل الخارجي للمتقدم، كما أنها فرصة للتأكد من المعلومات المكتوبة في طلب التوظيف، والوقوف على مدى صحتها.

**خامساً. التحري عن المتقدم:** تعتمد الإدارة على آراء المديرين السابقين للمتقدم للعمل، وكذلك آراء أصدقائه وأساتذته، ويتم أحيانا الاتصال بالمنظمة السابقة التي كان المتقدم يعمل بها، للوقوف على إمكانياته خلال عمله السابق.

**سادساً. الترشح للتعيين:** بناء على الخطوات السابقة يتم تعيين أو إعداد قائمتين، الأولى يوضح فيها أسماء المتقدمين للعمل، والذين يناسبون مليء الوظائف الشاغرة الحالية، والثانية لائحة الانتظار التي تحتوي أسماء الأفراد المناسبين للعمل، ولكن لا يوجد شواغر مناسبة لهم الآن، لذلك تحتفظ بهم المنظمة في سجلاتها للعودة إليهم عند الحاجة، أو من الممكن أحيانا وضع أشخاص معينين على لائحة الانتظار ريثما يتم جمع معلومات أكثر عنهم، وترسل هاتين القائمتين مع كل التفاصيل للإدارة العليا.

**سابعاً. الفحص الطبي:** تمثل عملية الفحص الطبي الخطوة الأخيرة من خطوات التعيين، لأن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لا يتطلب فقط مؤهلات علمية وعملية، بل يتطلب أيضاً صحة مناسبة.

**ثامناً. قرار التعيين:** تمكن الخطوات السابقة من اتخاذ القرار، وذلك بناء على المعلومات المبينة نتيجة الخطوات السابقة، وغالبا ما يتم اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة العليا، مع الأخذ بعين الاعتبار توصيات إدارة الموارد البشرية.

بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة، يصبح القرار لتعيين المرشحين المقبولين أمراً واجباً، حيث يستهدف التعيين اختيار الشخص المناسب، فيصدر قرار التعيين من طرف الإدارة العليا في أغلب المنظمات، وتحدد لذلك إطار رسمي يحدد حقوق وواجبات هذا الموظف الجديدة، والذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق حول محاوره، والتي تتمثل بشكل عام في:

- تاريخ بداية العمل؛
- مكان ممارسة الوظيفة؛
- اسم الوظيفة؛
- الأجر ومدة العقد؛
- القانون الداخلي للمنظمة.

### المطلب الثالث: الإدماج

بعد قرار التعيين تأتي مرحلة الإدماج، وهي مرحلة مهمة جداً، بل هي النقطة الحاسمة في حياة الفرد داخل المنظمة، فخلال هذه المرحلة يبدأ برنامج الانضباط وزيادة الوعي بلوائح العمل والتعريف بإجراءاته، وإلزام المنظمة للأفراد من أجل الاستجابة لمتطلبات العمل، وأن سلوك الفرد موضوع تقييم مستمر ودائم، وفي الأخير قد تضع الإدارة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الاختيار والتعيين المنتهجين، ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل، وللاطمئنان على سلامة مراحل الاختيار والتعيين تتبع المنظمة بعض المعايير منها:

- متابعة الفرد في العمل، والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله؛
- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وخبرته ومؤهلاته، مع طبيعة العمل المناط إليه؛
- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديد؛
- قدرة العمل المخترار على تحفيز الإبداع والإبتكار؛
- سلوك الفرد داخل المنظمة من خلال الملاحظات الدائمة والمستمرة حول تحركاته، ومستوى انضباطه، ومدى فعاليته أثناء الأداء؛
- التأخرات والغيابات من معايير قياس قرارات التعيين الجيدة.

### خلاصة الفصل:

تعتبر علمية توظيف الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة، وهي تمر بعدة خطوات ومراحل، تبدأ بعملية الاستقطاب والاختيار، ثم إجراء المقابلات والاختبارات، وفي الأخير قرار التعيين والإدماج. يظهر نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية بوضوح من خلال مستويات الأداء التنظيمي للأفراد، وهذا النجاح مرتبط مع الأفراد المؤهلين الذين خاضوا جميع مراحل التوظيف، والذي سينجر عنه مستقبلاً ولاء وانتماء ورضا للعاملين، وذلك ما حققته فيهم إستراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية، فيؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها العامة المخطط لها.

ومن خلال عملية التوظيف التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تنتقي بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث درجة الصلاحية في أداء هذه الوظيفة، أي تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من حيث مؤهلات، وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة، وهذا وفقاً لما هو منصوص عليه في لوائح عملية التوظيف.

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات، والتي في ضوء نتائجها تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين وإدماج الأفراد الذين تم اختيارهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

## الفصل السادس: التحفيز، الأجور والمكافآت

### تمهيد:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي والعنصر الفعال من بين عناصر الإنتاج، فإليه الطاقات غير المحدودة وعليه تعتمد المنظمات قصد تحقيق استمراريته وتطويرها، حيث تعمل على دعم أفرادها بالعمل في ظروف وبيئة داخلية محفزة، وأجور ومكافآت مشجعة، لذا تهتم إدارة المنظمات اليوم بدراسة حاجات ورغبات أفرادها، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكياتهم نحو تحقيق مختلف الأهداف بفعالية. إن معاملة الفرد كآلة دون الاهتمام بالجانب النفسي، وظروف بيئة العمل المحيطة به دون الاهتمام بالحوافز والأجور والمكافآت، وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات، تتعكس سلبا على أداء الفرد في إنجاز مهامه ويضعف الرغبة لديه في التقدم أو في تطوير أدائه، لذا ينبغي الدراسة والبحث عن أثر متغيرات الحوافز والمكافآت والأجور، وعلاقة تلك العناصر مع الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة.

### المبحث الأول: مفهوم وأنواع التحفيز

تتعدد التعاريف المقدمة للحوافز، وهذا بتعدد الزوايا التي تنظر إليها، وسنتطرق إلى جملة منها:

#### المطلب الأول: تعريف التحفيز

هو فرصة أو وسيلة توفرها المنظمة أمام الفرد لتثيير رغباته، وتنشئ لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يشعر بها<sup>1</sup>.  
تمثل الحوافز جملة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع أهداف الفرد وحاجياته ورغباته<sup>2</sup>.  
الحوافز هي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين<sup>3</sup>.  
كما يعرف التحفيز بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوكهم نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"<sup>4</sup>.

#### المطلب الثاني: أهمية الحوافز

للحوافز أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والجماعات، وأيضا بالنسبة للمنظمة ككل.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 390.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 117.

<sup>3</sup> محمد خلف حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 212.

<sup>4</sup> Michel Amiel ; François Bonnet, Management de l'Administration. 2e édition de Boek & Larcier Bruxel 1998,p61

## أولاً. على مستوى الفرد:

- زيادة مداخل العاملين، وخلق شعور بالاستقرار الوظيفي والولاء للمنظمة؛
- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد (التقدير)، طالما أن العمل السليم سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والردع من التوبيخ والفصل أحيانا، ويجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار، بما يمكنه من الإبداع والحرص على الاستمرارية في التقدم والنمو<sup>1</sup>؛
- زيادة الرضا الوظيفي، حيث يساعد التحفيز على تحقيق الاستجابة والشعور بالرضا؛
- تحمل المسؤولية: تؤدي الحوافز بالفرد إلى زيادة مسؤولياته، حيث يعد تحمل المسؤولية من العوامل ذات الأثر الكبير على إنجاز الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف؛
- تعمل على تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمات لغرسها في أوساط أعضائها العاملين.

## ثانياً. على مستوى الجماعة:

- إثارة الحماس وتشجيع المنافسة ما بين أفراد الجماعة، حيث ينبغي على الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت للأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي؛
- تنمية روح المشاركة والتعاون: حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكثيف جهود الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بمتطلباتهم وتفاعلم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم؛
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من قبل مهاراتهم مع زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل<sup>2</sup>.

## ثالثاً. على مستوى المنظمة ككل:

- زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المنظمة وزيادة حصتها السوقية، مما يمكنها من تحقيق أهدافها؛
- تخفيض الفائض من العمل أو تخفيض التكاليف غير المجدية؛
- تحسين صورة المنظمة أمام عملائها والمجتمع ككل؛
- انخفاض معدل دوران العمل: بمعنى ضمان عدم تخلي الموارد البشرية العمل لصالح منظمات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء؛
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: حيث تسهم الحوافز في تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

## المطلب الثالث: أنواع الحوافز

التقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، وطبعا في كل منهما نجد السلبية والإيجابية، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، 2009، ص 294.

<sup>2</sup> محمد فالج، مرجع سبق ذكره، ص 148.

**أولاً. الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية الحوافز الأكثر شيوعاً، كونها تشبع حاجات ملموسة وضرورية، ويمكن تعريف الحوافز المادية على أنها مثيرات ملموسة لها القدرة على إشباع عدد من الحاجات الأولية<sup>1</sup>. فالحوافز المادية تلبي الحاجات الأولية من مأكلاً ومشرباً وملبساً، أي المستوى الأول من هرم ماسلو للحاجات، وهذه الحوافز قد تأخذ أشكالاً متعددة ومختلفة من منظمة إلى أخرى، فالحوافز المادية الإيجابية هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح، والتحفيز على تكراره والمواصلة فيه، وتعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي تحدها له الإدارة، وقد يتم منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المنظمة على شكل زيادات دورية في الأجور مثلاً<sup>2</sup>.

**أ- الحوافز الفردية:** تمنح للفرد بحد ذاته نتيجة لعمله الفردي، وتتميز هذه الحوافز بأنها تؤدي إلى توليد روح المنافسة الإيجابية بين العاملين في المنظمة.

**ب- الحوافز الجماعية:** لا يجب أن تغفل المنظمات عن الأثر الذي تسببه الجماعة على الفرد، من منطلق أن الفرد كائن اجتماعي، لذلك جعل الجماعات رسمية من خلال التحفيز الجماعي، والذي يأخذ عدة أشكال نذكر أهمها:

- نظام المشاركة في الأرباح: يقتضي هذا النظام أن يتحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المنظمة؛

- ملكية العاملين للأسهم: حيث يسمح للعمال بشراء قدر من الأسهم ويصبحون بذلك شركاء في المنظمة؛

- الزيادة العامة في الأجور: هي تلك الزيادات في الأجور التي يحصل عليها العاملون في نفس الوقت، وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة وانخفاض القدرة الشرائية للعاملين؛

- المشاركة في توفير التكاليف: وهي عبارة عن نسبة مئوية من الوفرة المالية التي يحققها العاملون في تكلفة الإنتاج، وهذا من خلل ضبطهم للتكاليف وتخفيضها؛

- حوافز الخدمات الاجتماعية: يطلق عليها البعض بالتعويضات أو الحوافز غير المباشرة، بسبب أن الأفراد يتحصلون عليها عن طريق آخر غير العمل، أي تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء العاملين، وهي تقدم لجميع العاملين دون استثناء.

**ثانياً. الحوافز المعنوية:** غالباً ما تتدخل مشاعر وأحاسيس الفرد في تحديد تصرفاته وسلوكياته، فهذا النوع من الحوافز تشبع حاجاته العليا من إحساس بالتقدير والاحترام والأهمية، ما ينعكس على إنتاجية العامل وأدائه<sup>3</sup>.

فالحوافز المعنوية الإيجابية هي الحوافز التي تنمي شهوراً إيجابياً لدى الفرد العامل ومن أهمها:

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 85.

<sup>2</sup> محمد فالح، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- أ- **تحسين ظروف ومناخ العمل:** حيث أثبتت نتائج بعض الدراسات أن المناخ الصحي للعمل من علاقات طيبة بين الزملاء، روح الفريق، التعاون، ..إلخ، له الأثر الكبير في إقبال الفرد على عمله.
- ب- **إعادة تصميم العمل:** فقد بينت الدراسات أن العامل عندما يمارس عملا لمدة طويلة يسبب له عدم الرضا والملل، لذلك جاءت فكرة إعادة تصميم الوظيفة لتحفيز العمال وبعث النشاط فيهم من جديد.
- ج- **ضمان العامل واستقراره:** وهذا الحافز ينمي لدى الفرد إحساسه بالطمأنينة والراحة، لأنه واثق من حصوله على دخل دائم يعيل أسرته، وبالتالي يعمل بأريحية.
- د- **المدح والثناء:** يوجه المدح والثناء عند قيام العامل بعمل متميز، ولا بد أن يكون المدح في الوقت المناسب حتى تكون له الأثر المتوقع، ومن الأفضل أيضًا أن يكون المدح على مرأى ومسمع العمال الآخرين، حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، وأيضًا يحرك لدى الآخرين روح المنافسة.
- هـ- **الاعتراف بجهود العاملين:** يعطى الكثير من العاملين أهمية بالغة للاعتراف بجهودهم، ويعتبرون ذلك حافزًا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل.
- و- **الوظيفة الملائمة:** أي ملائمة المهنة وطبيعتها لقدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات ورغبات الفرد، لأن ملائمة الوظيفة للفرد تنمي ولاءه ومحبته لعمله، ويدفعه أكثر للإنجاز وتحسين أدائه.

#### المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز

لكي يؤدي نظام الحوافز في المنظمة الأهداف التي صمم من أجلها، يجب أن تتوفر فيه جملة من الشروط والعوامل هي<sup>1</sup>:

- أولاً. **الكفاية (الملائمة):** أي أن يكون الحافز كافيًا بالموازاة مع الجهد والوقت المبذول من قبل الفرد، بمعنى أن تتناسب الحوافز طرديًا مع الجهود التي يبذلها العاملون، وذلك حتى يقدموا المزيد من الجهد ويتشجعوا على الإبداع والابتكار.
- ثانياً. **الضمان:** أي أن يكون التعويض مستمر، وذلك لخلق الطمأنينة لدى الفرد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع حاجاته، وأيضًا أن تضمن الإدارة الوفاء بالالتزامات التي تقررهما.
- ثالثاً. **القبول:** أي أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الفرد، وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض التوتر وإشباع الحاجة.
- رابعاً. **الشفافية:** وذلك بإطلاع العمال على نظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة ضمانًا للتطبيق، وتحفيز الأفراد للوصول إلى مزيد من الإنتاجية.
- خامساً. **الإمكان:** أي أن تملك المنظمة القدرة المالية على السداد.
- سادساً. **المشاركة:** حيث أن مشاركة العاملين في اختيار الحوافز التي تناسبهم تزيد من إقناعهم وتحمسهم لها، وبالتالي القيام بالسلوك المرغوب للحصول عليها.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الطبعة الخامسة، 2001، مرجع سبق ذكره، ص 170.

**سابعاً. التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادية والمعنوية.

**ثامناً. الاستقرار والمرونة:** بمعنى أنه لا يتغير في كل وقت ودون سابق إنذار، وأيضاً لا يكون مقدساً لدرجة لا يمكن المساس به.

### المبحث الثاني: الحوافز من خلال بعض النظريات الإدارية

تميزت النظريات الإدارية بتركيزها على مثيرات السلوك، أي ما وراء تصرف الفرد بهذا الشكل، وما الحاجة التي دفعته لنهج سلوك معين دون غيره، وحسب هذه النظريات فإن نجاح نظام الحوافز في تحقيق أهدافه متوقف على مدى فهم المدراء لهذه الحاجات وتشخيصها بطريقة صحيحة.

### المطلب الأول: نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لماسلو

لقد طور عالم النفس " أبراهام ماسلو Abraham Maslow " خلال الأربعينات من القرن العشرين نظريته في دوافع العمل، من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية وترتيبها من حيث الأسبقية في إشباعها، وتعتبر نظريته من أكثر نظريات الحوافز شيوعاً، ولقد وضع "ماسلو" أربعة افتراضات تحكم مفاهيم نظريته هي<sup>1</sup>:

- إذا تم إشباع حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك؛
- أن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة ومرتبطة؛
- أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً، قبل أن يكون للحاجات التي تقع أعلى الهرم تأثير على السلوك الإنساني؛
- تفوق الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا في عددها الطرق التي تشبع الحاجات العليا.

وقد صنف "ماسلو" هذه الحاجات في تدرجها الهرمي على النحو التالي:

#### أولاً. الحاجات الاقتصادية: وفيها نوعين من الحاجات:

أ- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية للفرد، كالحاجة للهواء، الماء، الأكل، المسكن، الملابس، والتي لا يستطيع الفرد التفكير في غيرها مادام لم يشبعها، فهي ضروريات ملحة تكبح ظهور حاجات أخرى.

ب- **الحاجة للأمن:** فالفرد لا يستطيع التفكير في إشباع حاجات المستوى الثاني والثالث وهو يعيش في حالة عدم الأمن والاستقرار، وتتمثل هذه الحاجات في توفر بيئة مساعدة على كونه الفرد امن، كما أنها تعني عند "ماسلو" الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل.

ثانياً. **الحاجات الاجتماعية:** عندما تشبع حاجات المستوى الأول، تظهر تلقائياً حاجات المستوى الثاني المصنفة ضمن الحاجات الاجتماعية، وهي كالتالي:

أ- **الحاجة للصدقة والانتماء:** وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة، والحاجة للصدقة والحب، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من

<sup>1</sup> محمد خلف حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 360.

الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجة العاملين في المنظمة إلى الانتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية، والانتماء للمنظمة وإنشاء صداقات عمل وما شابه ذلك.

ب- **الحاجة إلى التقدير والاحترام:** وهي حاجة الفرد ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه، واعتراف الآخرين به وبأهميته، ويرى "ماسلو" أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

- الأول يتمثل في رغبته في قوة الإنجاز، الاستقلال والحرية؛

- الثاني يتمثل في رغبته في الحصول على السمعة الحسنة، وكسب احترام الغير، والمكانة الاجتماعية.

**ثالثا. الحاجات الشخصية:** والمتمثلة في الحاجة إلى تحقيق وتقدير ذات الفرد، وذلك بالاهتمام بما يحتاجه لنفسه، وفي الاحترام أيضا عادة الاهتمام بذاته، فالحاجة إلى تحقيق الذات وتقديرها تمثل أعلى مراحل الإشباع لدى "ماسلو"، وهي كما يشير تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون كما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته وكفاءاته، أو هي رغبته في التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيقه، إذن فهي مرتبطة بحاجة الإنسان إلى تحقيق الصورة التي يتخيلها عن نفسه<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نظرية ماكيلاند

واضع هذه النظرية هو الباحث "دافيد ماكيلاند David Mc-Clelland"، ويعود أساسها إلى علم النفس السريري وإلى نظرية الشخصية، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية سنة 1968، حيث أجرى الباحث دراسات على ثقافات عدة دول شملت الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا، بولندا، الهند، وقد تم استخدام أساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث، وفيما يلي عرض لهذه الحاجات:

**أولا. الحاجة للقوة:** إن الأفراد الذين يحتاجون للتمتع بالقوة يهتمون غالبا نحو ممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يفتشون على مواقع قيادية، وهؤلاء غالبا ما يتسمون بقوة الشخصية والإصرار على فرض الرأي<sup>2</sup>.

**ثانيا. الحاجة للانتماء:** الأفراد الذين يحتاجون للانتماء بدرجة عالية، يشعرون بالسعادة عندما يحببهم الآخرون، ويسعون لنقادي الإبعاد والرفض من الجماعات التي ينتمون إليها، ولذلك فهم مهتمون باستمرار وجود علاقات متينة مع الآخرين.

**ثالثا. الحاجة للإنجاز:** وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز، يكون لديهم دافع للتفوق والكفاح من أجل النجاح، وذلك لمجرد تحقيق النجاح، دون اعتبار إلى المورد المادي، ما لم ينظر إلى المردود المادي على أنه مؤشر النجاح<sup>3</sup>.

بالرغم من أن "ماكيلاند" قد أجرى قدرا كبيرا من البحوث حول كل هذه الحاجات، إلا أن أكثر اهتماماته كانت حول الحاجة للإنجاز، وهذا ما دفع بعض الباحثين إلى تسمية هذه النظرية (بنظرية الإنجاز)، وقد خلص إلى أن ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز عادة من يميلون لامتهان الأعمال الحرة، ويعد

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، مبادئ الإدارة العامة، دون طبعة، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 326.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 66.

"ماكيلاند" من الأوائل الذين اهتموا بالفروقات الخاصة عند الأفراد، واستنباط أن هناك دافع متميز هو دافع الإنجاز.

### المبحث الثالث: مفهوم الأجر وأهميتها

يمثل الأجر ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل<sup>1</sup>.  
وبالمعنى الاقتصادي الواسع، تطلق الأجر (wages) على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي تتحصل عليها الموارد البشرية، وفي معناها الاقتصادي الضيق تستخدم الأجر للدلالة إلى وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفرادهم الآخرين<sup>2</sup>.

ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر مايلي:

أ- **المرتب:** وهو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهريا في الغالب، وهو خاضع لقوانين الوظيف العمومي.

ب- **الأجر:** وهو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.

إلا أن اللفظين قد أصبحا مترادفين، وأن كليهما هو مقابل للقيمة الوظيفية التي يشغلها الفرد<sup>3</sup>.

### المطلب الأول: أهمية الأجر

للأجر أهمية بالغة للفرد وللمنظمة، وتظهر في أكثر من جانب<sup>4</sup>:

- تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والإدارة، فدرجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا، فالاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجر في المنظمة يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية؛

- تعتبر الأجر حافزا يشجع الأفراد على بذل أقصى مجهوداتهم لزيادة الإنتاج؛

- من الإحصائيات الرسمية، تحتل للأجر وحدها أهم موضوع يسبب المنازعات العمالية.

كما يمكن استعراض أهمية الأجر بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع كمايلي:

**أولا. بالنسبة للفرد:** يعتبر ما يقبض الفرد كأجر من المنظمة نظير الجهد الذي يبذله مهم جدا له، وذلك لعدة أسباب أهمها:

- يعتبر الأجر محددًا رئيسيا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي، فهو يؤثر على المستوى الصحي والمعيشي؛

- من خلال الأجر، يقوم الفرد بمقارنة الجهد الذي يبذله مع مخرجات الأجر الذي يحصل عليه، لذا من الضروري أن يكون هناك تقارب بينهما؛

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 359.

<sup>2</sup> صلاح الشوتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 336.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الطبعة الخامسة، 2001، مرجع سبق ذكره، ص 186.

<sup>4</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 284.

- الشعور بالأمان المالي والمادي.

ثانياً. بالنسبة للمنظمة: تشكل الأجور نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المنظمة، فقد تصل أحياناً إلى 50% من التكلفة الكلية، لذا فإنها تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع ما يدفع في المنظمات الأخرى المنافسة أو المماثلة لها، وتعتبر طريقة تحديد الأجور والرواتب من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات، فالأجر هو الوسيلة لجذب المكافآت المناسبة للعمل بها، ووسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة بها<sup>1</sup>.

ثالثاً. بالنسبة للمجتمع: للأجر أهمية بالغة في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع، وكذا درجة رخائه، ففي المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجور عالية يكون بالإمكان فرض ضرائب مناسبة على مداخيل الأفراد، وباعتبار الضرائب مورد هام لخزينة الدولة فإنها تحسن من المستوى المعيشي للأفراد<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مكونات الأجر

يشتمل الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة، يختلف تركيبها وتشكيلها من نظام لآخر، لذا يجب التعرف على مختلف أنظمة الأجور وهي كالتالي:

أولاً. نظام الأجر النقدي: ويتمثل في مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للفرد الذي يعمل لديها، وذلك لما يقوم به من أعمال حسب مستويات الأداء المحددة، ويضم في ذلك قواعد السلوك المطلوبة كافة نشاطاته وإمكانياته، وهو نوع من أنواع الحوافز النقدية.

ثانياً. نظام الأجر غير النقدي: ويمثل مجموع العوائد والامتيازات المادية وغير النقدية التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين لديها، والتي يحصلون عليها من خلال كونهم أعضاء فيها ويعملون لديها، وذلك مثل السكن الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها، وخدمات المواصلات، والخدمات الصحية، الخ<sup>3</sup>.

ثالثاً. نظام الأجر المباشر: ويمثل هذا النظام المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها مقابل الأعمال والأنشطة التي يقومون بها، وتسمى بنظام الأجر المباشر لأن دفع هذه المبالغ يكون مرتبطاً بشكل مباشر بمستوى الأداء والجهد والنشاط المبذول في العمل، ويشمل التعويض المباشر مايلي<sup>4</sup>:

أ- الزيادات والعلاوات الدورية: وتمثل مبالغ نقدية تدفع للعاملين كل فترة زمنية إضافة لرواتبهم الأساسية، وذلك لقاء أقديمتهم وكفاءتهم في العمل، ويتم ذلك في نظام أو خطة الأجور القائمة على أساس الزمن، إذ يجد لكل فئة في جدول الأجور مدى معين من الأجر له بدايته ونهايته، فالعلاوة هي مبلغ نقدي معين يضاف إلى الأجر الأساسي للموظف خلال فترة زمنية تكون عادة سنة، وبذلك تعتبر الزيادة سنوية.

ب- الأجر والراتب الأساسي: ويمثل الجزء الأكبر من التعويض الذي يتقاضاه العاملون في المنظمة، ويكون لقاء كمية وجود الإنتاج والأداء الذي يقدمه الفرد للمنظمة خلال فترة عمله لديها، ويتم دفع الأجر والراتب

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الطبعة الخامسة، 2001، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 364.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>4</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 401.

الأساسي إما على أساس الزمن الذي يقضيه الفرد في العمل، وإما أن يدفع على أساس عدد ونوعية وحدة العمل المنتجة.

ج- الأجر الإضافية المباشرة: هي مبالغ نقدية تدفع للعاملين إضافة لرواتبهم وأجورهم الأساسية، وتشمل الأجر الإضافي في حالة تكليف الفرد بعمل إضافي يؤديه في غير أوقاته الرسمية.

### المطلب الثالث: مشاكل وتحديات نظم الأجر

من المشاكل التي تواجهها نظم الأجر في المنظمات المختلفة هو حاجتها للصيانة، وليس فقط حاجتها للتطوير، حيث أن الوظائف في المنظمة تتغير نتيجة إضافة وحدات جديدة لها أو حذف بعضها، وذلك طبقا لحاجة المنظمة نفسها، كما أن الوظائف تتغير نتيجة التغيرات التي تحدث في أساليب العمل ومعداته، وبالإضافة لما سبق فإن وظائف جديدة يتم استخدامها تتمثل في<sup>1</sup>:

- إن العاملين يتغيرون، حيث يترك بعضهم العمل، وبالتالي يتم إحلالهم في المنظمة، كما أن بعض العاملين يتم نقلهم إلى وظائف أخرى، مما يتطلب إعادة مراجعة هيكل الأجر الداخلي في المنظمة؛
- إن البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة فيها يمكن أن تتغير أيضا وتأثيراتها المصاحبة على نظم الأجر؛
- من المشاكل الأخرى التي يواجهها نظام الأجر والرواتب أن إدارة هياكل الأجر الداخلية لم يعطي لها العناية الكافية التي أعطيت لنظام تقييم الوظائف مثلا، ولذلك فإن الإخفاق في تحقيق أهدافها يعني ضرورة إعطاء وتخصيص أهمية أكبر لهذا الموضوع.

### المبحث الرابع: مفهوم المكافآت وأنواعها

تعرف المكافأة على أنها الأسلوب الأمثل الذي يتم فيه منح أحد الأفراد نظير عمل متميز خارج نطاق وظيفته العادية في الغالب، ويستحق تقديرا خاصا، وتقوم فكرة منح المكافأة أساسا على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية، نظرا للتفاني والمثابرة في العمل، كذلك المكافأة على الأجر الذي يمثل المقابل الذي يستحقه العامل من صاحب العمل، في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال ومهام متفق عليها. هناك مقاييس يتم عليها منح المكافأة، وتستخدم بمثابة مؤشرات أداء رئيسية للفرد في نهاية العام، وترتبط هذه المقاييس بالعلاوات في العمليات بنسبة معينة من المرتب السنوي، ونسبة تخصص تبعاً لوظيفة الفرد الكيفية في المنظمة، أي لا تستند لنتائج مالية، ونسبة أخرى يكون أساسها التطور الشخصي، ومدى اندماج الفرد كعضو في فريق العمل<sup>2</sup>.

من ناحية أخرى، ينبغي الاهتمام بطرق توزيع المكافآت بأسلوب يؤدي الغرض الذي تمنح تلك المكافآت بناء عليه، والتي تعتمد على التعاون والعمل الجماعي، والإبداع والجهد المكثف من قبل كافة أعضاء المنظمة قصد تحسين أداءها، وألا تقتصر المكافآت على الإدارة العليا فقط، وتجاهل الموظفين المرؤوسين، لأن ذلك يؤدي إلى انخفاض الثقة، بل العمل بشكل مستمر على تقدير الأفراد وجهود الفريق بالمكافآت المالية المنسجمة مع التحسن في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 221.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 230.

في الوقت نفسه يجب أن تكون المكافآت مناسبة للموظفين الذين يستحقونها بالفعل، وليست مجرد توزيعات على من يستحق ومن لا يستحق، فمنح المكافأة لشخص غير كفاء سيترك آثارا جانبية سلبية خلاف ما تريده الإدارة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: أنواع المكافآت

لكي تحقق المكافآت أهدافها، يجب أن تتكامل بأشكالها المختلفة المادية والمعنوية، بأن لا تقوم المكافأة النقدية بطريقة مجردة تخلو من أية إضافات، ويقصد بالإضافات إضافة شيء من الثناء والمدح إلى الفرد متلقى المكافآت النقدية، كأن تقدم المكافأة خلال حفل تكريم خاص للمبدعين، حيث يتخلل ذلك أحد الصور التذكارية يتم تعميمها على العاملين من خلال مجلة داخلية أو أنظمة الاتصال الأخرى، فإن التجربة ستكون نكرى تشجع الفرد على المشاركة بشكل أكبر في العمل، ويكون لها وقع أكبر في نفسية العاملين الآخرين، وهنا لابد من ذكر نوعين من المكافآت وهي<sup>2</sup>:

**أولاً. مكافآت غير رسمية:** وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد ينكر، وتكون هذه المكافآت حال وقت الإنجاز المتميز، أو تأدية أعمال ناجحة، وهنا يجب مراعاة مايلي:

- أن تتوافق المكافأة مع رغبة العامل بأن يعرف ما يرغب فيه، وتختار له المكافأة التي تناسبه؛
- أن تتوافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه، وينبغي الأخذ بعين الاعتبار أهمية العمل الذي أنجز، وتكون المكافأة متناسبة مع الإنجاز؛
- أن تكون المكافأة آنية، بمعنى أن تقدم المكافأة مباشرة بعد إتمام العمل، فلو تأخرت المكافأة فإنها ستفقد بريقها وبهجتها.

**ثانياً. مكافآت رسمية:** وهي المكافآت التي تقدمها المنظمة للأفراد للعاملين فيها عن طريق المشاركة والنجاح لفترة طويلة من المثابرة والعمل المستمر، وهنا يجب مراعاة مايلي:

- تحديد أسس وأهداف المكافأة، والفرد المستحق لها، وما هي المكافأة ومتى وأين تمنح؛
- أن تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع الإنجاز وتناسبه مع المكافأة؛
- إشراك الفائز في اختيار المكافأة، حيث يجب إشراك الأفراد المتوقعين لاستلام المكافآت، أو أولئك الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافأة؛
- البيان الواضح لكيفية الحصول على المكافأة، وذلك من خلال وسائل النشر والاتصال في المنظمة؛
- من الأفضل أن تقدم المكافأة أمام الأفراد الآخرين لتحفيزهم، ولإعطاء أهمية للمكافأة والشخص الفائز؛
- استمرارية منح المكافآت بشكل دائم دون انقطاع، وذلك لإعطاء مصداقية لما تقوم به المنظمة.

ومن المهم أيضا التوازن في استخدام كل من المكافآت المادية والمعنوية، وكيفية استخدامها والعناية والتركيز على المكافآت المعنوية، المتمثلة بالشكر والتقدير والثناء، إذ أن لها في كثير من الأحيان المردود

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 120.



أولاً. **الدفع على أساس المهارة:** ووفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجر والمكافآت على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل، ويساعد هذا النظام على تنمية المهارات الضرورية لنجاح المنظمة، كما ينبغي أن يكون هناك تنوع في المهارات المطلوبة للموظف قد تقوية دوافعه للعمل.

ثانياً. **الدفع على الأساس الجماعي:** الفكرة الأساسي لهذا النظام تقوم بربط الأجر والمكافآت بإنجاز الفريق، أي الأداء الجماعي وليس الأداء الفردي، ومن مزاياه أنه يعزز انتماء الفرد للجماعة، ويعمل على توفير العمل بروح الفريق الواحد.

### المطلب الثالث: عناصر إستراتيجية المكافأة

ليكون للمكافأة بعداً وأثراً على من يتلقاها نظير عمل أو تنفيذ مهام معينة، ومن ثم تنعكس فوائدها إيجاباً على الأداء العام للمنظمة، ينبغي أن تتكون إستراتيجية المكافأة من العناصر التالية<sup>1</sup>:

- أن تكون متناسبة مع النمط الإداري المطلوب؛
- أن يتم ربطها بمستوى أداء المنظمة؛
- أن تقوم وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات؛
- أن توفر التنافس المطلوب لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات التي تحتاجه؛
- أن يكون برنامج المكافآت مرتبطاً بأهداف المنظمة طويلة الأجل؛
- أن يكون برنامج المكافآت داعماً لثقافة العمل.

### خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا لهذا الفصل الخاص بالتحفيز والأجر والمكافآت، وباعتبار درجة التأثير المتبادل لهاته المتغيرات على أداء المنظمة والعاملين في نفس الوقت، وكذلك لدورها الكبير في دفع العمال إلى تحقيق أهداف المنظمة مهما اختلف قطاع النشاط، يتضح لنا أن الأجر هو المقابل المالي لجهد العامل، وأن نظام الحوافز لا يحقق أهدافه في رفع وتحسين الأداء الوظيفي، وأن نظام الرواتب والأجر لا تسدوه العدالة بصفة عامة، ولا يتدعم باتجاه رفع مستويات الأداء، كما يتضح لنا أن نظام المكافآت غير فعال وممتدني ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، وأن معظم العاملين في المنظمات ليس لديهم علم جيد عن نظم وآليات منح المكافآت في المنظمة، ولهذا يجب العمل على زيادة تفعيل نظم الأجر والحوافز الحكومية، من خلال مراجعة وتحسين القوانين التي تتعلق بنظام الأجر ومنح المكافآت.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

## الفصل السابع: إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

### تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً استراتيجياً من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها وتأهيلها، لكي تحقق أهداف المنظمة بفعالية، وذلك حتى تواكب مختلف التغيرات والتحديات البيئية وتكيف معها.

لقد أصبحت الحاجة لتنمية وتدريب الموارد البشرية ضرورة حتمية، حيث لا بد لكل منظمة من امتلاك كفاءات بشرية مؤهلة ومدربة، وفعالة في أداء مهامها ووظائفها، وذلك لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة، قصد تحسين كفاءة الموارد البشرية وتنميتها، ويتم ذلك عن طريق إعداد البرامج التدريبية المناسبة لها، ثم تقييم أدائها، قصد تصحيح الانحرافات وتقويم وتعديل مظاهر الضعف والقصور في الأداء.

### المبحث الأول: عناصر تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بإستراتيجية التدريب

هناك تعريف متعددة لعملية تنمية الموارد البشرية، من بينها مايلي:

تعرف بأنها عملية ديناميكية مستمرة في المنظمة، لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد، كونها مجرد عمليات مؤقتة أو دورية، لذا يجب أن تولي المنظمة العناية اللازمة لها، على أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة مع باقي الوحدات، قصد المساهمة في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

لأن تخطيط المورد البشري ليس هدفاً في حد ذاته، ولكنه وسيلة لهدف أكبر وهو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، فههدف الإدارة المسؤولة عن أداء أعمال معينة هو إيجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة.

أ- **منتجة:** بمعنى أنها تحقق الإنتاج المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة؛

ب- **مستقرة:** بمعنى أن معدل دورات العمل أقل ما يمكن، وكلما زاد دوران العمل كانت إنتاجية العمل وفعاليتها أقل؛

ج- **فعالة:** بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، ولكنهم يحققون ذلك بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت، ولكي تتحقق هذه المواصفات يجب أن تخطط الموارد البشرية بشكل متكامل، مما يسمح بتنمية تلك الصفات والخصائص، فالمورد البشري الأفضل لا يأتي صدفة، ولكن بالتخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية، والتي تتمثل في رفع وتحسين القدرة على الأداء والإنتاجية، وتحسين الجودة والفعالية قصد تحقيق الانتماء والاستقرار في المنظمة.

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً، والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

كما تمثل أحد المقومات الأساسية في صيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية، وكذا الفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات ومبادئ تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة، والأساليب الفنية المتطورة، والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية، تعني بتحسين قدراته ومهارته العقلية أو اليدوية.

من خلال ما تقدم، نستنتج أن عملية تنمية الموارد البشرية هي عملية تسعى في مجملها إلى توسيع مهارات الفرد وتطويرها، وكذلك إعداده لتولي مرتبة ومنصب أعلى من عمله الحالي، أي أن العملية ترتكز على الإعداد المستقبلي للفرد.

### المطلب الأول: عناصر عملية تنمية الموارد البشرية

تتداخل وتتكامل وتتفاعل عناصر عملية تنمية الموارد البشرية، بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر، ويمكن عرض عناصر عملية تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

- في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية، يتحدد أمام الإدارة المسؤولة مواصفات الأفراد المطلوبة لأداء وظائف وأنشطة محددة؛

- بناءً على ذلك، تتجه الإدارة إلى سوق العمل بحثًا عن المصادر التي يمكن أن توفر الأفراد بالمواصفات المطلوبة، (وفي هذا الصدد تعتبر المنشأة ذاتها جزءًا من السوق الذي يمكن أن يوجد في جانب منه بعض الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها)؛

- وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يبدون رغبتهم أو استعدادهم للعمل في القطاع الباحث عن العاملين (الذي توجد به وظائف شاغرة يريد ملئها)؛

- ثم تبدأ عملية الاختيار، أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد أنسبهم وأكثرهم احتمالاً للنجاح في أداء العمل المطلوب؛

- وبانتهاء اختيار الأفراد يصير تعيينهم، أي إسناد مهام وظيفية محددة ومتناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم؛

- وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه في العمل، والذي يعتبر بمثابة التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف؛

- ويواكب الإشراف عملية التحفيز والتشجيع، أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد، وتشجيعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب، وإقناعه بالعدول عنه، والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.

لابد أن ترتكز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله، وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر التنمية المهمة التي تكشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تعتبر الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبات، أو الدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات، ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق مايلي:

- تعديل أو تطوير مجمل التركيب السلوكي للفرد، وذلك بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته، وإدراكه للعمل ومعتقداته وظروفه، ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرؤوسين؛

- في بعض الأحيان تكون تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها، أي إكسابها مهارات أو قدرات أو معارف جديدة ومختلفة، تكون مطلوبة لنوع آخر من العمل أكثر تناسبا مع الفرد وميولاته ورغباته، أو يكون عملاً بديلاً عن عمل آخر لم يعد متاحاً لسبب أو آخر؛
- وتأتي الترقية في قمة أنشطة تنمية الموارد البشرية، حيث تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يتناسب مع شغلها لوظيفة أعلى.

### المطلب الثاني: سياسات واستراتيجيات التدريب

يعتبر التدريب أحد الأساليب المهمة في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، وفي أحيان كثيرة يساء استخدام التدريب، بحيث لا يتحقق عنه النتائج المرغوبة، بل قد يؤدي إلى نتائج سلبية قد تضر بكفاءة العاملين وإنتاجيتهم، لذلك فإن وجود سياسات واضحة للتدريب يعتبر شرطاً أساسياً بالإمكان استخدامه كعنصر مهم في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمنظمة، ولا بد لسياسات واستراتيجيات التدريب من معالجة القضايا التالية:

- من هم الأفراد الذين يستفيدون من التدريب؟ وكيف يتم تحديدهم؟ (تحديد الاحتياجات التدريبية)؛
  - كم سينفق على التدريب؟ وما هي أسس تحديد الموازنات المخصصة للتدريب؟ وكيف يمكن قياس العائد من هذا الإنفاق على التدريب؟ (تحديد ميزانية التدريب)؛
  - من الذي سيتولى التدريب؟ وما هي الشروط الواجب توافرها فيهم؟ وكيف يمكن إعدادهم وتدريبهم؟ (قضية إعداد المدربين)؛
  - كيف يمكن قياس النتائج المترتبة على التدريب من حيث تحسين الأداء أو ارتفاع الإنتاجية أو تعديل سلوك العمل؟ (تقييم البرنامج التدريبي).
- لكي تحقق فعالية سياسات واستراتيجيات التدريب، لا بد من ارتباط العملية التدريبية بحاجة فعلية لدى الأفراد، واقتناعهم بجدوى البرنامج التدريبي.

### المبحث الثاني: ماهية تدريب الموارد البشرية وأنواعه في المنظمة

تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه هو استثمار في كفاءة الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية الفرد على العمل.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب

يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية<sup>1</sup>. فالتدريب هو مجموع الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد داخل المنظمة<sup>2</sup>، وهو عملية نظامية تهدف إلى تغيير سلوك العاملين، باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي أو المستقبلي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 271.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 160.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 223.

التدريب من وجهة نظر الباحث " دافيد كينغ David King " هو العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد، بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال<sup>1</sup>، كما يعتبر التدريب نشاط مخطط، يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل<sup>2</sup>. من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن التدريب هو عملية مخططة منظمة ومستمرة، تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد، وزيادة معلوماته وتحسين سلوكياته واتجاهاته، نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: أهمية التدريب

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الموارد البشرية، وتطوير كفاءتهم، وتطوير أداء العمل وزيادة الإنتاجية، لذا يعد التدريب اتفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية النمو الاقتصادي والاجتماعي، فضلا عن كونه وسيلة مهمة لمواكبة التقدم التكنولوجي، وتختلف أهمية التدريب بالنسبة للعامل والمؤسسة المجتمع، حيث تتمثل أهميته في الجوانب الرئيسية التالية<sup>3</sup>:

**أولا. الأهمية بالنسبة للمنظمة:** وتظهر هذه الأهمية من خلال مساعدة الأفراد على تحسين فهمهم لأدوارهم في المنظمة، قصد العمل على زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم التنظيمي، وكذا تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وتحديد وإثراء المعلومات المساعدة في تفعيل الاتصالات والاستثمارات في المنظمة.

**ثانيا. الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:** يساعد التدريب الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل، وتحسين أداءهم ومهارات الاتصال فيما بينهم، وتطوير سلوكيات تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، وتطوير المهارات ومكانم ضعف الأداء، والعمل على تطوير التزام الأفراد وولائهم للمنظمة.

**ثالثا. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:** تظهر هذه الأهمية من خلال تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وتنمية القيادات الإدارية، وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة، مع توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد مما يسهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي.

### المطلب الثالث: أنواع التدريب

يتخذ التدريب أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة، حيث نجد:

**أولا. التصنيف حسب زمان التدريب:** وهنا يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما:

**أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** حيث يكون الهدف من التدريب إعداد الأفراد علميا بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، وينقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين هما:

**1. التدريب التوجيهي:** وهو عبارة عن توجيه عام يشتمل على المعلومات التي يحتاجها الفرد الجديد للتعرف على المنظمة، ويم هذا النوع من التدريب عن طريق إدارة التدريب في المنظمة، ويكون المدربون من بين العاملين بالمنظمة، ويحقق هذا النوع من التدريب عدة أهداف منها:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 159.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 208.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 273-274.

- منح الموظف الجديد الثقة في النفس؛
  - تأقلم الموظف وتعويدته على بيئة العمل الجديدة؛
  - مساعدة الموظف الجديد على فهم قواعد العمل والظروف المحيطة.
- 2. التدريب على العمل:** ويتم هذا النوع من التدريب في نفس موقع العمل، وهو يتمثل في مجموع التوجيهات التي يتلقاها الموظف الجديد المتعلقة بواجبات وظيفته والمهام الموكلة إليه، وذلك عن طريق زملاءه أو رؤسائه في العمل، ومن بين الأسباب التي تدعو المنظمة إلى إتباع هذا النوع من التدريب:
- عدم وجود أفراد مؤهلين للقيام بالعمل؛
  - تنقلات الأفراد من وظيفة لأخرى؛
  - إضافة وسائل وأساليب جديدة في العمل.
- ب- التدريب أثناء الخدمة:** ويشمل هذا النوع من التدريب جميع الموظفين الحاليين، ومجموعة الوظائف العامة التي تختلف طبيعتها، وبالتالي المشكلات المرتبطة بها، ويلجئ إلى هذا التدريب نظرا للأسباب التالية:
- تحرير الفرد من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نشاطه الذهني؛
  - توسيع دائرة معارف الأفراد من خلال اتصالاتهم بأفراد آخرين، مع إتاحة الفرصة لهم للتعرف على مشكلات العمل التي يواجهها زملاءهم؛
  - إعداد بعض الأفراد لشغل مناصب إدارية أعلى.

**ثانيا. التصنيف حسب مكان التدريب:** يتخذ التدريب من حيث المكان شكلين رئيسيين هما:

**أ- التدريب داخل المنظمة:** وهو كل البرامج التدريبية التي يشترك فيها مجموعة من الموظفين الحاليين، ويكون المدرب هنا في الأغلب أحد المسؤولين في المنظمة، وتظهر الحاجة إلى مثل هذا النوع من التدريب في الحالات التالية:

- نقص في الموظفين المدربين على وظيفة ما؛

- تنقلات الموظفين؛

- إدخال وسائل وطرق جديدة في العمل.

**ب- التدريب خارج المنظمة:** ويعني انقطاع الفرد عن عمله لفترة محددة ليلتحق بأحد المراكز التدريبية المختصة، ولكن ليس في منظمته التي يعمل بها، ويتيح هذا النوع من التدريب الفرصة للموظفين للالتقاء بأفراد آخرين يتبادلون معهم خبراتهم وتجاربهم.

**ثالثا. التصنيف حسب أهداف التدريب:** وهنا يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

**أ- التدريب لتجديد المعلومات:** وينطوي هذا النوع من التدريب على إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة، وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

**ب- التدريب لتنمية المهارات:** والذي يهدف إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتزويد المديرين ببعض المهارات الإدارية.

**ج- التدريب السلوكي:** ويهدف هذا التدريب إلى تغيير أنماط السلوكيات والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء عملهم.

**د- التدريب للترقية:** ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بعينه، وتحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى.

بناء على ما سبق، يمكن إيجاز التقسيمات السابقة في التصنيف التالي:

1. **التدريب التأهيلي:** يوجه الفرد لنوعية التعليم وفقا لما يتوفر عليه من استعدادات، ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، ثم يقوم التدريب قبل أن يستلم الفرد وظيفته بإكسابه المهارات اللازمة، وكذا الاتجاهات المطلوبة مع المعلومات اللازمة عن المنظمة ونظام العمل بها، وحقوقه وواجباته وقواعد الأداء، وأسماء المشرفين والزملاء، وهذا ما يكشف له عن بيئة العمل في المنظمة.
2. **التدريب التنموي (التطويري):** يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين المؤهلات المكتسبة والجديدة، وهذا من خلال توفير معارف جديدة والعمل على زيادة وتطوير المهارات في فترة التدريب، لكي يستطيع الفرد أن يتعامل مع كل جديد في مجال وظيفته.
3. **التدريب التحويلي:** فقد تحاول المنظمة تحويل العمال من قيامهم بوظائف إلى وظائف أخرى، وبنجاح ذلك لابد أن تكون هناك استعدادات كامنة في هؤلاء الأفراد، وهذا ما يسعى إليه التدريب التحويلي.

#### المطلب الرابع: أهداف التدريب

للتدريب أهداف عديدة تستطيع المنظمات الاستفادة منها، ومن بينها مايلي<sup>1</sup>:

- أ- **زيادة الإنتاج:** إن زيادة مهارة الموارد البشرية ستؤدي إلى زيادة كمية ونوعية الإنتاج، حيث أن التطور الفني في العمليات الصناعية يتطلب تجديد معارف العاملين وتدريبهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- ب- **رفع الروح المعنوية:** حيث أن امتلاك المهارات العالية يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، مما يرفع الروح المعنوية لديهم.
- ج- **قلة الإشراف:** يساعد التدريب الأفراد على أن يشرف هو بنفسه على أدائه، فالدورة التدريبية تقلل الحاجة للإشراف.
- د- **الاقتصاد في الإنفاق:** لأن التدريب مردوده أكثر من كلفته، فإنه يقلل النفقات، كما يقلل من حوادث العمل.
- هـ- **قلة في دوران العمل:** إن تدريب الأفراد وزيادة كفاءاتهم، يزيد من تعلقهم بالعمل، ويحول دون تطلعهم للاشتغال خارج منظماتهم، مما يؤدي إلى قلة دوران العمل.
- و- **وفرة القوة الاحتياطية للمنظمة:** حيث يشكل التدريب مصدرا مهما للطلبات المحلية التي تفوق الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل، وبذلك تتمكن المراكز التدريبية في مد المنظمة بالقوة العاملة المدربة، وبالأعداد التي تحتاجها.

#### المبحث الثالث: المراحل والدعامات الأساسية للتدريب وأساليبه في المنظمة:

تقوم العملية التدريبية في المنظمة على عدة مراحل ودعامات، ولها عدة أساليب سنتطرق إليها من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مراحل إعداد البرامج التدريبية

يمكن تجميع المراحل والإجراءات التي تمر بها عملية التدريب كمايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

أولاً. جمع وتحليل المعلومات: يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب في المنظمة بجمع البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المنظمة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية مثل: التعديلات المحتملة في الهياكل التنظيمية، وجود مشاكل في الاتصال التنظيمي، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

ثانياً. تحديد الاحتياجات التدريبية: تعبر الاحتياجات التدريبية عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين الفرعيين بالمنظمة، ويمكن بلورة الاحتياجات فيما يلي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات والقدرات لدى بعض الأفراد العاملين؛
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض الأفراد، وطريقة تعاملهم مع رؤسائهم أو مرؤوسيتهم.

ثالثاً. تصميم البرامج التدريبية: تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- تحديد موضوعات التدريب؛
- تحديد أساليب التدريب (مثل أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات)؛
- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية (كوسائل الإيضاح السمعية والبصرية)؛
- إعداد المدربين المناسبين الذين تتوفر فيهم خصائص ومقومات العملية التدريبية.

رابعاً. تنفيذ البرامج التدريبية: وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج، وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات؛
- تجهيز وإعداد مكان التدريب؛
- متابعة المدربين والمتدربين.

خامساً. تقييم البرامج التدريبية: تعني كلمة تقييم إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما مفهوم تقييم التدريب، فقد أجمع الباحثون في حقل إدارة الموارد البشرية على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لمتطلبات وأهداف المنظمة، ورفع كفاءة عاملها<sup>2</sup>.

إن فعالية التدريب لا تتحقق من خلال التخطيط فقط، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ، ومن ثمة لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنظمة، وتتحقق فاعلية التدريب إذا توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة عمل مناسبة، وأن يتم تنفيذ البرامج التدريبي بكفاءة.

### المطلب الثاني: الدعامات الأساسية لتحقيق فعالية التدريب

يرتكز التدريب الفعال على مجموعة من الدعامات الأساسية وهي<sup>3</sup>:

أولاً. يعتبر التدريب وظيفة أساسية ومستمرة، وليست مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حل بديل للإدارة تبحث عن بدائل أخرى له، وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في كافة المنظمات، وهو ليس حلاً لمشكلة

<sup>1</sup> [04.01.2016] Available from internet: URL:

< <http://www.hrdis cussion.com/hr30630.html> >

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 190.

<sup>3</sup> [04.01.2016] Op.Cit., Available from internet: URL:

< <http://www.hrdis cussion.com/hr30630.html> >

في عمل الفرد وحسب، فقد تكون المشكلة في المنظمة نفسها أو في السوق المستهدف، كما أن التدريب ليس متعلقاً بالفرد ذاته، ولكنه عملية تتعلق بالمنظمة ككل وكذا بخططها المستقبلية، ولذلك يجب على الإدارة أن تعتبر التدريب وظيفة أساسية ومستمرة طوال حياة المنظمة، كما يجب أن ينظر إليه الأفراد على أنه جزء من عملهم، ينتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب.

**ثانياً.** التدريب نظام متكامل من ناحيتين، فهو أولاً نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاته، كما أنه من ناحية أخرى يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وكذا الأنظمة التنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية الأخرى في المنظمة.

**ثالثاً.** التدريب نشاط متجدد، حيث ينبغي أن يتلائم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، وكذا التأكد من الفرد لم يحضر البرنامج التدريبي مرتين، فعادة ما يتغير اسم البرنامج لكن يظل المحتوى واحد، ولتفادي الأساليب التي قد لا تجعل المتدرب يتفاعل مع البرنامج التدريبي والتي تجعله يشعر بالملل، لذا ينبغي أن يشعر المسؤول عن التدريب أنه أمام تحدي حقيقي، فالمسألة ليست مسألة محاضرات في قاعات، بل التدريب مفهوم متغير واسع يمكن أن يشمل أشياء كثيرة، وهو يعبر عن أفكار متجددة ومتغيرة.

**رابعاً.** تحتاج إدارة عملية التدريب إلى خبرات إدارية وفنية من جانب المسؤولين عنها، مثلها مثل أي إدارة أخرى، فلا يمكن أن يكون هناك مدير مالي فعال ما لم يكن ملماً بالنواحي الفنية في عمله، إلى جانب إتقانه للجوانب الإدارية، وعليه فلا بد من وضوح الأهداف والسياسات، ووضع الخطط والبرامج المناسبة له.

أما من الناحية الفنية، فلا بد من وجود الخبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد المواد العلمية والتدريبية، والمساعدة في اختيار الأساليب، ووسائل الإيضاح المناسبة، وتنفيذ ومتابعة البرنامج التدريبي، وتقييم فعالية التدريب، فلا بد من توفر هذه الشروط في المسؤول عن التدريب، وذلك من خلال البرامج التدريبية المدروسة والمصممة على نحو يحاكي متطلبات المنظمات المختلفة، وهذا ما يكسب الأفراد المهارات اللازمة، وينعكس ذلك على أدائهم من خلال تقديم خدمات أفضل.

### المطلب الثالث: أساليب التدريب

تختلف الطرق والأساليب المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف، ومن هذه الظروف نجد اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم وعددهم، واختلاف الهدف من التدريب، واختلاف تكاليف البرنامج التدريبي، واختلاف خبرات وثقافات المدربين والأفراد المتدربين<sup>1</sup>. ويمكن تصنيف طرق وأساليب التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- أولاً. التدريب الفردي:** ويعني تدريب كل موظف على حدى، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها مايلي:
- التدريب أثناء العمل؛
  - نقل الوظائف بصفة مؤقتة لأداء وظائف وأنشطة أخرى في المنظمة؛
  - تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 321-331.

ثانياً. **التدريب الجماعي:** ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا وفي أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مراكز التدريب بالمنظمة إذا وجدت، أو في مراكز التدريب خارج المنظمة، وعادة ما يعفي الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض بسبب وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب، ومن أهم طرق التدريب الجماعي نجد:

- المحاضرات والمؤتمرات؛
- تمثيل الأدوار؛
- الندوات أو الحلقات الدراسية؛
- المناقشات؛
- التطبيق العملي.

#### المبحث الرابع: التكامل بين تدريب وتنمية الموارد البشرية

يعتبر نشاط التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية في تحسين أداء الموارد البشرية، إذ تنفق الدول في العادة أموالا باهظة في رفع كفاءة العاملين في منظماتها ورفع إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع ككل.

#### المطلب الأول: الفرق بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

- يفرق بعض الباحثين بين وظيفتي التدريب والتنمية في المنظمات، بحيث يشير مفهوم التدريب إلى<sup>1</sup>:
- أنه نشاط يهدف إلى مساعدة المتدربين في إنجاز وظائفهم الحالية ومسؤولياتهم بشكل مناسب؛
  - نقل وتعليم مهارات فنية بدلاً من المهارات المفاهيمية (مهارات يدوية في الغالب).
- أما تنمية الموارد البشرية، فإن الباحثين يحددونها على اعتبار أنها:
- نشاطات تهدف إلى مساعدة الأفراد على النمو والتطور، قصد استلام وظائف ومسؤوليات مستقبلية؛
  - تعليم مفاهيم جديدة كالنخطيط، التنظيم، ..إلخ، والجدول الموالي يوضح الفرق بينهما:

#### الجدول رقم 2: الفرق بين تدريب الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية

المعيار	تدريب الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
فئات المشتركين	العاملين من غير المدراء	المديرون
محتوى التعليم	العمليات الفنية الميكانيكية	المفاهيم النظرية الفكرية
الأهداف	أهداف تتعلق بالعمل أو بالوظيفة	المعرفة العامة
المدى الزمني	قصير المدى	طويل المدى

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 32-33.

## المطلب الثاني: تنظيم وظيفتي التدريب والتنمية حتى تصبحا أكثر تكاملاً وفعالية

لتحقيق تلك الفعالية، يجب أن يتم تنظيم عملية التدريب والتنمية بالشكل الذي يتناسب ويتفق تماماً مع المتطلبات المعينة من طرف المنظمة، ويعكس التنظيم الملائم خصائص الهيكل التنظيمي فضلاً عن أنه يعكس بعض العوامل الهامة مثل: الانتشار الجغرافي، والتكنولوجيا المستخدمة، والمجموعات الوظيفية، ومعدل الابتكار والتجديد، ودوران العمل، وفيما يلي بعض الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان<sup>1</sup>:

- درجة مركزية أو لا مركزية أنشطة التدريب والتنمية؛
  - مسؤوليات المدراء الفرعيين وأخصائيي التدريب والتنمية؛
  - تحديد العلاقة بين التدريب والتنمية مع وظيفة إدارة الموارد البشرية؛
  - التنظيم الداخلي لوظيفة التدريب والتنمية؛
  - العلاقات مع الأخصائيين الوظيفيين الآخرين، والذين لديهم مسؤوليات مشتركة بالتدريب والتنمية؛
  - الاستعانة بأخصائيي التدريب والتنمية من داخل أو من خارج المنظمة.
- كما يمكن في التنظيم الداخلي لوظيفة التدريب والتنمية أن يتم ذلك بأكثر من طريقة:

أولاً. على أساس المهمة والعملية: فقد يركز بعض المتدربين على تقديم النصح بخصوص تحديد وتحليل الاحتياجات، واختيار واستخدام وتقييم الوسائل الكفيلة بأدائها، بينما قد يهتم البعض الآخر بتصميم وإنتاج وتنفيذ البرامج التدريبية؛

ثانياً. المجموعات الوظيفية: والتي تصنف على أساس عاملون جدد، بائعون، مهنيون، مدراء، .. الخ؛

ثالثاً. مهارات المدربين: أساليب التعليم الذاتي، الأنشطة الجماعية، خدمات استثمارية؛

رابعاً. طبيعة الهيكل التنظيمي: والخاص بالتعامل مع مختلف المدراء مع مختلف المنظمات والقطاعات والأقسام والإدارات والوظائف.

## المطلب الثالث: أهداف تنمية وتدريب الموارد البشرية

تتمثل أساساً في<sup>2</sup>:

- تقليص الفجوة بين المعارف التي تم التزود بها في مؤسسات التعليم الرسمي، والمتطلبات المحددة للوظيفة، فالأفراد عادة ما يستخدمون بناء على معارف ومهارات متراكمة من مؤسسات التعليم؛
- لا بد من تحويل تلك المعارف العامة إلى حاجات محددة تتطلبها طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أي على الفرد أن يتدرب على الواجبات والوظائف والمهام الخاصة بمتطلبات منصبه ووظيفته؛
- منع التقادم: إن بيئة المنظمة تتغير بصورة مستمرة، وعلى المنظمة أن تعمل على التكيف مع تلك البيئة من خلال إكساب موظفيها معارف ومهارات جديدة، منعاً لحدوث ما يسمى بتقادم المعارف والخبرات؛
- ضمان الصحة والسلامة: إن التدريب الجيد يقلل من الحوادث المتعددة؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص ص 34-35.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

- زيادة الإنتاجية: فالتدريب يسهم في زيادة مستويات الأداء؛
- نوعية الأداء: يسهم التدريب في تحسين الجودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة؛
- تخطيط الموارد البشرية: بحيث يساعد التدريب المنظمات لملء الشواغر المستقبلية من مصادر داخلية؛
- تعويض غير مباشر: كثير من الدورات التي يدخلها الأفراد يعتبرونها استثماراً ودخلاً غير مباشر لهم.

### خلاصة الفصل:

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة مستمرة تتصف بالاستقرار والفعالية، تهدف لتوسيع القدرات والكفاءات البشرية لتحقيق الأداء الأمثل في العمل والإنتاج. كما يعتبر الأفراد العاملين من أهم موارد المنظمة، لذا يجب أن توفر لهم كافة الوسائل والإمكانيات التي تمكنهم من تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمتمثلة في البقاء والتميز والقدرة على التنافس، ولا يمكن لهذه الأخيرة أن تتحقق من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، وبمساعدة الأفراد المتدربين على الوصول لها.

تستطيع المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية لها بدرجة مهارة وكفاءة أفرادها، والذي تعززه عن طريق وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية، والتي أصبحت وظيفة إستراتيجية تتكامل مع باقي وظائف وأنشطة المنظمة، وهذا لما يتوفر لدى الموارد البشرية من مهارات وأفكار، فالأولى تدعم بالتدريب والثانية بالتنمية، ومنه يعتبر التدريب وسيلة من أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الموارد والكفاءات البشرية، والإنفاق في مجال التدريب والتنمية يعتبر استثماراً يحقق عوائد طويلة المدى للمنظمة.

## الفصل الثامن: عملية تقييم الأداء الفردي والجماعي بالمنظمات

### تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين، كما تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، وتمثل عملية تقييم الأداء أحد الوظائف والأنشطة الرئيسية التي ينبغي أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مدراء ومسؤولي الإدارات الفرعية الأخرى في المنظمة، والهدف منه هو تحقيق الاستقرار النفسي والرضا التام بين العاملين وتوطيد ثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

إن عملية تقييم أداء العاملين وظيفية تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم بجميع المعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة، وهي عملية مستمرة تمارس في عديد المواقف في حياتنا اليومية، فنحن نحكم على شخص بأنه اجتماعي أو سريع البديهة، وآخر بطيء الفهم أو انطوائي، وإذا انتقلنا إلى جماعات العمل نجد أن كل مجموعة تقييم حسب معيار أو مقياس معين، ويزداد الاهتمام بهذه العملية في المنظمات، حين يصبح تقييم الأداء وظيفية متخصصة يقوم بها أفراد متخصصون، حيث يعتمد التقييم السليم للأداء على الكثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء العاملين هو حلقة أساسية في سلسلة وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

### المبحث الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والاجتهاد، حيث يشير هذا الأخير إلى الطاقة التي يبذلها الفرد، أما الأداء فيتم قياسه على أساس النتائج التي حققها ذلك الفرد. كما يقصد بأداء الفرد للعمل، قيامه بمختلف بالأنشطة والمهام التي تتكون منها وظيفته، ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس الأداء عليها هي:

**أولا. كمية الجهد المبذول:** وتعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

**ثانيا. نوعية الجهد:** فيعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابطة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

**ثالثا. نمط الأداء:** ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يتم بذل الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة والمهام الوظيفية.

## المطلب الأول: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج عن العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور والمهام، ويتسم الجهد الناتج من الفرد على التدعيم (الحوافز)، إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد في أداء مهمته.

أما القدرات، فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، ولا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد العامل بأهميتها أثناء فترة أداء لمهامه بتعريف إدراك الدور والمهام المكلف بها.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل جهود كبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله لكن ينقصه القدرات، فعادة ما يقيم بمستوى أداء منخفض.

وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، لكنه كسول لا يبذل جهد كبير في العمل، فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً ومرتفعاً في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

يأتي أداء الفرد في العمل كمحصلة لثلاثة عوامل من الرغبة (الدافعية)، القدرة، وبيئة العمل.

**أولاً. الرغبة:** وهي تنبع من حاجة ناقصة للإشباع، تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، وهي تعبير عن دافعية الفرد، وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى إلى إشباعها؛
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل، ومدى كونها معاكسة لاتجاهاته.

**ثانياً. القدرة:** وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد من أداء وظيفته، وهي تتألف من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛
- المهارة، أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي، أو مهارة استخدام المعرفة؛
- مدى وضوح الدور، أي الأداء أو السلوك العملي الذي يتوقعه الآخرون في العمل.

**ثالثاً. بيئة العمل:** وهي تتمثل في ملامح المادية، مثل الإضاءة والتهوية وساعات العمل، والتجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وعلى ذلك يمكن تحديد المعادلات والعلاقات التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير مشبعة × مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور

الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

فعلى الرغم من أن القدرة هي محصلة المعرفة والمهارة ووضوح الدور، إلا أن مستوى أداء الفرد يرتبط ويتعزز أيضاً بعدة اعتبارات مكملة، وهي الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، لذلك فإن القصور في هذه الاعتبارات (المعرفة، المهارة، وضوح الدور، الانتماء)، سيؤثر سلباً على الأداء أو النتائج، كما تتحدد جودة ذلك بتعزيز الإدارة لكل هذه العناصر، وهذا في سعيها لبلوغ الأهداف المخططة.

### المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين ومعايره في المنظمة

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين منها:

- هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل ومنصف، ومكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم، قصد تحديد مستوى كفاءتهم في الأعمال والمهام الموكلة إليهم.
  - يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيامهم بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيق الأهداف المطلوبة منه، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية والزيادة في الأجور<sup>1</sup>.
  - هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية، على التعويض والقيام بأعباء الوظائف ذات مستويات أعلى<sup>2</sup>.
  - تقييم أداء هو قياس الأعمال المؤداة بواسطة المعايير الرقابية المقررة، حيث تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعمليات الرقابة في المنظمة<sup>3</sup>.
  - كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية محددة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه لوظائفه والمهام الموكلة إليه"<sup>4</sup>.
- بناء على ما تقدم، يشير تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة بصفة عامة إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث تسعى معظم المنظمات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين بها، وتحديد المؤهلات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى تنمية وتطوير كفاءاتهم في المنظمة.

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، الطبعة الأولى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

<sup>2</sup> توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص 65.

<sup>3</sup> أحمد صالح شمسان، قضايا إدارية، دون طبعة، مركز دراسات جامعة القاهرة، مصر، 2001، ص 57.

<sup>4</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 123.

## المطلب الأول: أهداف تقييم أداء العاملين

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء العاملين هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المنظمة، وتستخدم هذه المعلومات لعدة أهداف منها<sup>1</sup>:

- رفع معنويات الأفراد العاملين، وذلك بالتعرف على مدى التوافق الحاصل بين مهارات وقدرات العاملين على شغل الوظائف والمهام الموكلة إليهم؛
  - إشعار العاملين بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم؛
  - ضمان العدالة، حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة؛
  - تحفيز العاملين عن طريق تدريبهم، وإرشادهم إلى ما يجب عليهم تأديته بصورة واضحة في الوظائف الحالية والمستقبلية؛
  - إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بأهمية تقييم أداء العاملين؛
  - تسمح عملية تقييم الأداء بالمعرفة أو الحكم على مدى فعالية المنظمة في تحقيق نتائجها؛
  - تساعد عملية التقييم على تزويد المنظمة بمعلومات ذات قيمة عالية ومهمة، قصد التغلب على نقاط الضعف في الأداء وتطويرها وتنميتها واستثمارها بشكل عقلاني.
- وبصفة عامة، تقوم عملية تقييم أداء العاملين بتحقيق هدفين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية، ..إلخ؛
- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف لدى العاملين تمهيداً للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

## المطلب الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء العاملين

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة، ذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعملية على أساس العدالة والمساواة التي تحقق الهدف للمنظمة، ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل، وتوضح أهمية عملية تقييم أداء العاملين من خلال مايلي<sup>3</sup>:

### أولاً. أهميته بالنسبة للمنظمة:

- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف، وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وقياس مدى فعالية تحقيق النتائج المخططة؛
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة، وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات؛

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 19.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، 1997، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>3</sup> [11.12.2015], Available from internet: URL:

<[http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1061:2012-11-13-23-31-16&catid=166&Itemid=871](http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1061:2012-11-13-23-31-16&catid=166&Itemid=871)>

- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

### ثانياً. أهميته بالنسبة للأفراد:

- يشكل فرصة للعاملين من أجل تدارك أخطائهم والعمل على تجنبها، وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون فيه من ترقية، والحصول على مكافآت وعلوات؛
- رفع معنويات العاملين وتحقيق جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ما بين العاملين والإدارة، حيث أن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء والتدعيم للنقاط الإيجابية فيه؛
- تعتبر مؤشرات الأداء بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس تقييمية سليمة.

### ثالثاً. أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهميته من خلال تأثير معظم وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء، وذلك من خلال:

أ- **تخطيط الموارد البشرية:** عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي لأداء الموارد البشرية في تنفيذ الوظائف، الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبئ العمل المستقبلي، وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم، وبالتالي تساعد في تحديد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبئ العمل في المستقبل.

ب- **الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:** توضح نتائج عملية التقييم إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يندرج فيها الأفراد عن طريق الترقية طيلة حياتهم الوظيفية، إذ يوضح التقييم من هو المرشح للترقية، وما هي الوظيفة المناسبة له والتي يمكن أن يرقى إليها هذا الفرد.

ج- **الاختيار للتقييم:** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى الموارد البشرية التي جرى تقييمها في المنظمة، معنى ذلك أن هناك خلل في عملية الاختيار، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها.

د- **البرامج التدريبية:** تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء، وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللازمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف، أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة، والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها، كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح عملية التدريب ومدى الاستفادة التي حققها الأفراد المدربون، وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي، ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب، أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب وما بعده من برنامج.

هـ- **الحوافز والمكافآت:** يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز بأنواعها والمكافآت والعلوات، ودفع المنظمة للحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يسهم في رفع معنوياتهم.

و- **النقل الوظيفي:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة الفرد الذي هو بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراته وكفاءاته، بحيث يكون أكثر إنتاجية في مكان العمل الجديد.

ي - الفصل من العمل: وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفا واضحا، وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء، وبالتالي يمثل بقاء الفرد عبء على المنظمة، حيث تلجأ المنظمات في حالات الكساد مثلا لتسريح بعض الأفراد من العمل، ويتم ذلك طبقا لنتائج عملية تقييم الأداء.

### المطلب الثالث: المسؤوليات في مجال تقييم أداء العاملين:

ويقصد بها الأدوار التي تشتمل عليها عملية تقييم الأداء، وهي تشمل الأدوار والمسؤوليات التالية:

أ - تصميم نظام تقييم الأداء: والذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية التي على أساسها تبنى عملية تقييم الأداء، والتي يجب على كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء وبشكل خاص المقيمون أن يكونوا على دراية تامة بها، ويشمل هذا النظام على مايلي:

- تحديد معايير تقييم الأداء المناسب؛
  - تحديد أسلوب التقييم المناسب؛
  - تحديد من سيقوم بعملية التقييم؛
  - تحديد فترة التقييم ودوريته (الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر)؛
  - تدريب المقيم على استخدام التقييم ومعاييره المحددة للوصول إلى تقييم موضوعي وعادل، وكيف يقومون بمناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائهم؛
  - وضع القواعد التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.
- ب - الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء: ومتابعة هذا التطبيق ورصد أي مشكلة قد تظهر عند التنفيذ، والعمل على حلها.
- ج - استلام نتائج تقييم الأداء: ويتم من طرف المقيمين ثم رفعه إلى الجهات المسؤولة في المنظمة.
- د - العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء: وهذا من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: معايير وخطوات تقييم أداء العاملين في المنظمة

تقوم عملية تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة على عدة معايير موضوعية وأخرى سلوكية، كما تمر بعدة مراحل وخطوات تهدف في مجملها إلى معالجة أوجه النقص في الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المصاحبة له.

### المطلب الأول: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد، وبالتالي يقارنها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا أو مرضيا عندها، لذلك فإن تحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء، كما تساعد العاملين على معرفة ما هو المطلوب منهم، بالإضافة إلى توحيد القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمرو وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 264.

<sup>2</sup> توفيق عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 65.

فرغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء وهذا لارتباطها بطبيعة أنشطة المنظمة، والمستوى التنظيمي للفرد، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما:

**أولاً. معايير موضوعية:** وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

**ثانياً. معايير سلوكية:** وهي تكشف عن صفات الفرد الشخصية، مثل القابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، الخ.

إلا أنه مهما كانت طبيعة المعيار، فلا بد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

### المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ثم يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك<sup>1</sup>.

**أولاً. تحديد الأهداف من عملية تقييم الأداء وتحديد معايير الأداء:** تتمثل معايير الأداء في مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، وهي تمثل في الحقيقة أهداف يجب على هذه الموارد إنجازها خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة<sup>2</sup>.

**ثانياً. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال، وجب توضيحها للأفراد العاملين في المنظمة، وتوضيح ما يجب أن يعملوه وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين، أين يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هنالك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم قصد الاستفسار حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

**ثالثاً. عملية قياس الأداء:** وهذا بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم للأداء الفعلي هي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، والتقارير الكتابية، حيث يتم الاستعانة بهذه المصادر في جمع المعلومات قصد زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

**رابعاً. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري:** تعتبر هذه الخطوة ضرورية للمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، وهي تهدف إلى إمكانية المقيم من الوصول إلى نتيجة حقيقية صادقة تعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين، وقناعة الفرد العامل بأن هذه النتيجة حقيقية، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، نفس المرجع، ص 409.

**خامسا. تحليل نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج العمليات تقييم الأداء، بل يعتبر من الضروري أن تكون هناك مناقشة كاملة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم، وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها الفرد، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما تخفف المناقشة من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم كان أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر<sup>1</sup>.

**سادسا. اتخاذ التدابير والإجراءات التصحيحية:** والتي يمكن أن تكون نوعين هما:

أ- مباشر وسريع: إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو ظرفي؛  
ب- متطابق مع معيار المحدد، فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراءها، وهذه العملية أكثر عمق وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المنظمة بعوائد كثيرة على المدى الطويل.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل، إلى وظيفة مهمة من وظائف تسيير الموارد البشرية وهي عملية تقييم أداء العاملين، حيث تعتبر عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين بها، وتحديد المؤهلات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى تنمية وتطوير كفاءاتهم في المنظمة.

تقوم عملية تقييم الأداء في المنظمة على عدة معايير سلوكية وموضوعية، كما تمر بعدة مراحل وخطوات تهدف في مجملها إلى معالجة أوجه النقص في الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المصاحبة له، حيث تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ثم يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الموافقة لها.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، فرع: إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006/2005، ص 20.

## الفصل التاسع: تخطيط وتسيير المسار المهني والوظيفي

### تمهيد:

تعد الموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، حيث تقع على عاتقها العناصر الأكثر فعالية في الأمور التي من شأنها الوصول إلى الأهداف المسطرة والمرغوبة، وتعيينها وتدريبها والمحافظة عليها، يعد من الأمور الهامة التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

إن دراسة المسار الوظيفي والمهني الذي يسلكه الموظف من بداية توظيفه إلى غاية نهاية توظيفه ذو أهمية بالغة للمنظمة، ذلك أن نجاح تلك المنظمة أو خسارتها يتوقف على مدى تحكم إدارتها في تسيير المشوار الوظيفي والمهني للموظف من عدمه، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل لمعرفة أهمية تسيير المسار الوظيفي والمهني للعاملين في المنظمات ومختلف مراحلها واستخداماته.

### المبحث الأول: عموميات حول المشوار الوظيفي والمهني

أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم أكثر بتخطيط وتسيير المسار الوظيفي والمهني للعاملين في المنظمة، بحيث تحدد المسار الوظيفي لكل فرد على حدى، والذي يتم بناؤه على أساس الوظائف المختلفة التي يمارسها، وذلك كله من أجل خدمة أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

يعتبر تخطيط وتسيير المسار الوظيفي والمهني وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ذات درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن معاناة الفرد وما يحصل عليه خلال مشواره المهني يؤثر على مستويات أدائه وغيابه، وجودة عمله ومعدل دورانه، وبالتالي مكاسب أو خسائر للمنظمة التي يعمل بها.

### المطلب الأول: مفهوم المشوار المهني

تعتبر المهنة وظيفة مبنية على أساس من العلم والخبرة، وحسب مجال العمل الخاص بها، وهي تتطلب مهارات وتخصصات معينة، ويحكمها قوانين وآداب لتنظيم العمل بها، ويقصد بالمشوار الوظيفي والمهني مجموعة من الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية، وتنقلاته من منصب لآخر، وتعاقب مراحل التكليف لمنصب العمل، وتبدأ منذ دخول الفرد إلى مشواره المهني وصولاً إلى غاية توقفه عن العمل<sup>1</sup>.

فالمشوار المهني هو تتابع في المواقع الوظيفية المنظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات التي يتحرك خلالها أفراد المنظمة، إن المسار المهني هو التقدم إلى مواقع إدارية معينة، إذ أن المواقع تزيد من مركز الفرد وأجره، وبذلك يشعر الفرد بقيمته بدرجة كبيرة، ونظراً إلى محدودية هذه المواقع الإدارية، فلقد سعت الكثير من المنظمات إلى تطوير أنظمة المسارات المهنية الثنائية، حيث تمنح للعامل فرصة البقاء في الوظيفة الحالية إلى المهنة الجديدة، أي اعتماد التحرك بمسار فني عملي ومسار إداري.

<sup>1</sup> [17.11.2015] , Available from internet: URL: < [http:// ar-wikipedia-org/windex.php?title](http://ar-wikipedia-org/windex.php?title) >

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للعاملين هي خطوط مرنة، تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط، بل بعدة وظائف بديلة، وذلك من خلال تطبيق المسارات الوظيفية غير المتخصصة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم تسيير المشوار المهني وأهميته

يبدأ المسار المهني عند بداية الفرد العمل في المنظمة، أي بمجرد توظيفه ثم نقله، وينتهي بمجرد خروجه منها، ويتمثل موضوع تسيير المشوار المهني في المساهمة في معادلة مؤقتة بين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، والموارد البشرية المتاحة لديها، ومن هنا نجد أن تسيير المسار المهني يسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة، وقصد الحصول على مسار مهني مسير بطريقة جيدة، ينبغي التعرف على طموحات العاملين، ومختلف المناصب الشاغرة، والكفاءات الضرورية لنيل تلك المناصب.

وبالتالي يتناول مفهوم تسيير المشوار المهني عملية تحفيز ومتابعة، وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، وتأخذ هذه السياسة اهتمامين أساسيين هما<sup>2</sup>:

- تلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية بخصوص الأفراد المؤهلين؛
- الرد على طموحات وتطلعات الأفراد المستخدمين وفق مقاييس ومعايير محددة ومضبوطة.

### المطلب الثالث: أهمية تسيير المسار المهني

إن لعملية تسيير المسار المهني أهمية كبيرة بالنسبة لكل من المنظمة والعامل، فهي تساعد على:

- كشف المهارات والكفاءات الفردية واستغلالها بشكل جيد في المنظمة؛
- تحسين مستويات أداء الفرد، وبالتالي التقليل من تقادم العمالة، لأن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم لمهارات جديدة يقلل من دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتسيير المشوار المهني (من خلال النقل، التدريب، التخطيط، ..إلخ)؛
- يضمن تسيير المسار المهني للمنظمة التطور والتخطيط، والمراقبة والسير الحسن لمواردها البشرية؛
- يعتبر تسيير المسار المهني القاعدة التي يشد عليها مستقبل العاملين في المنظمة، لأنها تساعد الفرد على التقدم في المسار المهني، وإثبات قدراته في الواقع، وتسمح له بالتطوير من خلال أنشطة الترقية والتدريب، وغيرها من الوسائل قصد استغلالهم قدراتهم وكفاءاتهم.

### المبحث الثاني: مراحل وإجراءات تسيير المسار المهني

للمشوار المهني عدة أهداف، وهو يمر بعدة مراحل وإجراءات محددة خلال مسار حياة الفرد في المنظمة.

### المطلب الأول: أهداف تسيير المسار المهني

- للمسار المهني عدة أهداف في المنظمات، ومن جملتها نذكر:
- تمييز العاملين الأكفاء وتصنيفهم ضمن قائمة (المؤهلين، المسؤولين، الإطارين)؛
- التحفيز والترتيب الإداري للأفراد؛
- استقطاب وجذب الموارد البشرية اللازمة للمنظمة؛

<sup>1</sup> منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 30.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 557.

- إشعار العمال بأنهم يعاملون بعدل وإنصاف؛
- تشجيع التوظيف الداخلي؛
- تشجيع التدريب المناسب، وهذا قصد تقليل الفجوة الموجودة بين متطلبات المنصب وقدرات العاملين؛
- تشجيع الحوافز التي تجعل وتدفع العاملين للمواصلة في عملهم؛
- تحضير الموظف لشغل مناصب عمل أحسن، وذلك عن طريق أنشطة التدريب والمكافآت.

### المطلب الثاني: إجراءات تسيير المسار المهني

أولاً. إجراء الترسيم: هو يتشكل بقرار تنظيمي (قانوني)، بعد فترة محاولة تتم بعد سنة من العمل، وذلك دون أن يحدث تأثيرات مادية، وبعدها يسند المنصب رسمياً لشاغلها.

ثانياً. إجراءات التدريب: تهتم المنظمة بالتدريب سواء على مستوى الفرد أو فريق العمل ككل، فتظهر أهميته من خلال زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرات الفرد على العمل.

ثالثاً. إجراءات الترقية: تنطوي على تغيير تكاليف شغل الوظيفة من مستوى لآخر، وقد تصاحبه زيادة في الأجر، وهناك نوعان من الترقيات:

أ- الترقية داخل السلم الوظيفي: ويتم ذلك بنقل المستخدم إلى درجة أعلى ضمن السلم الوظيفي المصنف فيه، وترافق هذه الترقية زيادة في الأجر.

ب- الترقية من منصب إلى منصب أعلى: يتم هذا النوع من الترقية عن طريق الاختيار بناءً على عدة معايير أو أسس، أو عن طريق المسابقات وفق شروط محددة.

رابعاً. إجراءات العطل: هناك عدة أنواع من العطل وذلك حسب مسبباتها:

أ- عطل رسمية: وهي عطل سنوية وموسمية تحددها كل منظمة حسب خطتها الإنتاجية.

ب- عطل مرضية: هي عطل تكون بسبب مرض ما، وهي ما يجب أن يقرها الطبيب مع تحديد المدة.

ج- عطل بدون أجر: هي عطل يطلبها المستخدم لسبب ما، ولا تمنح إلا في حدود الحاجة.

د- عطل خاصة: هي تكون لأسباب مختلفة هي: ازدياد مولود، الزواج، عطل الأمومة، الحج، ..الخ.

خامساً. إجراءات العودة (إعادة الإدماج): وهي إجراءات خاصة برجع العامل إلى منصب العمل، بعد أن كان في دورة تدريبية، أو في الخدمة الوطنية، ..الخ.

سادساً. إجراءات العقوبات: كل عامل في المنظمة يخالف أحد القوانين أو يقوم بأي خطأ يعرضه إلى عقوبة ملائمة بحجم الخطأ، وبذلك فإن العقوبة تختلف باختلاف مسبباتها:

أ- عقوبات تخص مواعيد العمل: تتمثل فيمايلي:

- التأخر عن موعد العمل دون إذن؛

- مغادرة العمل قبل انتهاء موعد الدوام الرسمي، أو قبل انتهاء الإجازة الممنوحة بدون عذر.

ب- عقوبات لعدم احترام تعليمات العمل: وتتمثل في:

- مخالفة تنفيذ أوامر الرؤساء في العمل؛

- الإهمال في تنفيذ الأوامر والواجبات الموكلة إلى العمال.
- ج - عقوبات تخص نظام العمل: وتتمثل في:
  - عدم احترام محل العمل بخلق شجار أو ما شابه ذلك؛
  - استقبال الزائرين من غير الزبائن والعملاء.

سابعاً. إجراءات جوائز العمل والاستحقاق: هي الجوائز التي تمنح للعامل حسب سنوات الأقدمية في المنظمة، وإخلاصه في عمله، حيث تمنح له ميداليات أو لوحات شرف، ..الخ.

ثامناً. إجراءات نهاية الخدمة: تعتبر آخر مرحلة في المشوار المهني للفرد في المنظمة، وتتعدد أساليب انتهاء الخدمة للعمال ومنها<sup>1</sup>:

أ - الاستقالة: طلب العامل لإنهاء خدمته إما كتابياً أو شفهيًا، وهذا مع ذكر الأسباب التي أدت إلى ذلك، ويقوم المسؤول بقبول أو رفض الاستقالة.

ب - العزل أو الفصل: عندما يقوم صاحب العمل بوضع حد لعقد العمل، فهذا يعني حالة الفصل النهائي، ويكون عادة بسبب سلوك العمال أو غير ذلك.

ج - التقاعد: يتوقف الفرد عن العمل في المنظمة بسبب كبر السن (بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين).

د - الوفاة: تعتبر الوفاة حالة طبيعية لعزل الفرد من المنظمة، ولذلك تعمل هذه الأخيرة على وضع سياسات ملائمة لسد منصب عمل الفرد المتوفى.

### المطلب الثالث: مراحل المسار المهني

يمر الفرد العامل طوال حياته المهنية بمراحل متعددة تشكل مساره المهني، وتقسم إلى أربع مراحل أساسية لكل واحدة أهداف وتوجيهات تختلف عن المراحل الأخرى، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أولاً. مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة التجربة، ثم التأهيل والتدريب، ويتم خلالها تقييم أداءه، وما أصبح يمتلكه من مهارات ومعارف، وكذا تحديد قدراته، اهتماماته وميولاته، وفي ضوء هذه الاكتشافات يمكن تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مساره المستقبلي الوظيفي، مع تحديد المساعدات التنموية التي هو بحاجة إليها، ليتدرج وينتقل إلى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره الوظيفي.

ثانياً. مرحلة التأسيس: بانتهاء المرحلة السابقة، يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مشواره المهني في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس يوضع الفرد على بداية الطريق، أي بداية مشواره المهني المستقبلية في المنظمة.

وغالباً ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال المهني المناسب، فيقوم بتوزيع الأنشطة التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المنظمة، ويحتاج الفرد لمن يكون إلى جانبه ويوجهه، ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقع الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 286.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 297.

**ثالثاً. مرحلة الحفاظ الوظيفي:** يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيذاً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدام الأفراد كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المنظمة وأهدافها في التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد أن الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومفصلة وهي<sup>1</sup>:

أ- الاستمرار في المشوار المهني بنفس المستوى الذي أنهى مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلاً، ويحتاج إلى المزيد من العمل من جهة الفرد والمنظمة معاً؛

ب- الركود، وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد بنهاية مشواره المهني مبكراً، وربما يؤدي ذلك إلى فقدانه لوظيفته؛

ج- التقدم في مشواره المهني عن طريق الترقية، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى، حتى ولو كانت خارج المنظمة.

**رابعاً. مرحلة الانحدار:** بانتهاء مرحلة الحفاظ تبدأ مرحلة الانحدار، وفي هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته في آخر وظيفة وصل إليها، والتي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي، ويكون الموظف من خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه للعمل في المنظمة، حيث يبدأ الموظف فيها بالتراجع التدريجي إلى ما وصل إليه خلال مرحلة المحافظة والنضوج، حيث لا يعود بإمكانه ممارسة مهامه وتحمل مسؤولياته، ويركز على الاستفادة منه في مجال خبرته الماضية، حيث ينبغي الإشارة هنا نقطتين هما<sup>2</sup>:

أ- تختلف بداية مرحلة الانحدار الوظيفي من موظف لآخر حسب إمكانياته وطول مشواره الوظيفي، والزمن المحتمل لبلوغ نهايته؛

ب- بعض الموظفين قد لا يدخلون مرحلة المحافظة لضعف إمكانياتهم، وبالتالي تبدأ مرحلة الانحدار لديهم في نهاية مرحلة التأسيس.

إن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر خلال فترة المحافظة، فبعض الموظفين تجدهم يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون، بل يحافظون على ما اكتسبوه خلال مرحلة التأسيس، وبعضهم لضعف إمكانياتهم يتراجع وينحدر بإنهاء مرحلة التأسيس.

والجدول التالي يلخص هذه المراحل الأربعة، والسمات المميزة لكل منها:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 229.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 561-562.

جدول رقم 3: مختلف مراحل المسار الوظيفي والمهني خلال الحياة الوظيفية للفرد في المنظمة

الانفصال	الحفاظ	التأسيس	الاستكشاف	المراحل السمات المميزة
- خطط التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية.	- الحفاظ على الإنجازات - تحديد المهارات	- فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية الحياة	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات التوافق بين الفرد والوظيفة	<b>المهام</b>
- ترك العمل	- التدريب - وضع السياسات - الدعم والتشجيع	- الاستقلالية - المساعدة	- المساعدة - التعلم - اتباع الإرشادات	<b>النشاط</b>
أكثر من 60 سنة.	60-45	40-30	30-25	<b>السن</b>
أكثر من 15 سنة	أكثر من 10 سنوات	من 2 إلى 10 سنوات	أقل من سنتين	<b>سنوات الوظيفة</b>

المصدر: جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 296.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن عمر الفرد وسنوات البقاء في الوظيفة، يعتبران مؤشرا لمرحلة المشوار المهني التي يمر بها الفرد، بالإضافة إلى نوع النشاط خلال كافة مراحل المسار الوظيفي للفرد<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: أهمية واستخدامات تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، والتي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة أفرادها لتنمية مسارها الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا وتحفيزهم لمعرفة مسار حياتهم الوظيفية، وهذا في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي إلى غاية التقاعد، ولتخطيط المسار الوظيفي أهمية كبير للفرد والمنظمة معا، وذلك من خلال تمكن الفرد من معرفة الخطوات التي سيختارها خلال حياته المهنية داخل تلك المنظمة.

### المطلب الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي وأهميته

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث التوافق والتطابق بين أهداف الفرد والوظيفة التي يشغلها، وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما يقصد به على أنه الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، وتحقيق الأهداف والأنشطة التنموية المناسبة لها.

ورغم تعدد التعاريف، إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموع الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد خلال مراحل سيره الوظيفي، وتحديد المهارات المطلوبة من التعلم

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 381.

والتدريب، وإشارة للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت، وهذه الوظيفة ليست مقتصرة على مستوى الإدارة العليا فحسب، بل تمتد لتشمل كافة المستويات، وهي تختص بتطوير المهارات الإدارية التي تمكنهم من تولي مناصب قيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد في العمل والمثابرة، وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

لتخطط المسار الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمنظمة في نفس الوقت، وهذا نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال أنشطة التخطيط، ومن أهم هذه الجوانب نجد<sup>2</sup>:

أولاً. ضمان توفير الكفاءة مستقبلاً: تتمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية للامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغييرات المستمرة لمتطلبات العمل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها متوسطة أو طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توفر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

ثانياً. مقابلة طموحات الأفراد: فالعاملون خاصة صغار السن يظهرون الرغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة، فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي، وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

ثالثاً. الحد من إحباطات العاملين: إن وجود المسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، كحالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المنظمات لتبني برنامج لتخفيض التكلفة، فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليل فرص الاستثمار، وبناءً على هذا فقد يتسرب الإحباط إلى عدد كبير من الأفراد، حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

رابعاً. تجنب تقادم المهارات: تساعد هذه الوظيفة في توسيع المهارات الناتجة عن التطورات التكنولوجية السريعة، بالإضافة إلى التغييرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد مهارات جديدة تتناسب مع هذه التطورات.

خامساً. تحسين قدرة المؤسسة في استقطاب والحفاظ على العمالة المؤهلة: إن توفر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي يساهم في تحقيق طموحات الأفراد، مما يشجعهم على الالتحاق بالمنظمة، وذلك في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات التي تعمل كل واحدة منها للحصول على هذه العمالة المؤهلة.

سادساً. تحسين سمعة وصورة المنظمة: إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي، فإن ذلك سوف يكون أداة جيدة للترويج لها، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها في المجتمع.

سابعاً. تخفيف القيود على حركة العمالة: إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق إمكانيات الأفراد وتشجيعهم، وهذا من خلال حركات الترقية والنقل.

<sup>1</sup> صلاح الدين عيد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 286.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 378.

ثامنا. **تقليل تكلفة العمالة:** إن الحصول على الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة يجعل ما تنفقه المنظمة على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المنظمات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة عمالتها تحقيق العوائد والأرباح.

### المطلب الثالث: أهداف واعتبارات تخطيط المسار الوظيفي

**أولاً. أهداف تخطيط المسار الوظيفي:** هناك عدة أهداف لتخطيط المسار الوظيفي منها<sup>1</sup>:

- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك، وبذلك تعدل المنظمات من إستراتيجيتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود هذه الأهداف يعتبر ضرورياً، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلباً أساسياً، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية في نفس الوقت؛
  - تسهم هذه الوظيفة في تقييم قدرات الأفراد ومهاراتهم، بالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذا التقرير من أوجه القصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المنظمات تفكر بأساليب علمية أخرى للتقييم؛
  - تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمات، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية على الموارد البشرية، أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التدريب وتقييم الأداء، لضمان نجاح البرنامج؛
  - تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية، وذلك عن طريق إنشاء فرص عمل، والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظام ولوائح مرنة وموضوعية للتعيين والرواتب والمكافآت وغيرها؛
  - يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة، وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي الذي يطمح إليه من خلال وظيفته.
- وبصفة عامة، يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ليجد الفرد الوظيفة المناسبة له، ويحقق أهدافه (النمو في العمل، والرضا عنه) من جهة، وتجد المنظمة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح من جهة أخرى.

**ثانياً. اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات ذات العلاقة بالفرد وبالمنظمة من أهمها<sup>2</sup>:

- أ- **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 ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي، سواء كان من خلال جهوده الشخصية أو الإلتحاق ببعض المنظمات خلال مراحل الدراسة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 396.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 241-247.

**ب - الدافعية والقدرة على تطويرها:** تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساساً بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار، والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.

**ج - مستوى النضج والتوازن الذاتي:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بوظيفته، مثل التعامل مع نظام وسياسات وقواعد إجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك استعداد الفرد للتجارب الفعال، بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه، وأهداف المنظمة في نفس الوقت.

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

**هـ - سياسات ونظم العمل:** تؤدي سياسات ونظم العمل دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي في كافة أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية وغيرها.

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

**ي - الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، يكون لها تأثير واضح على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ومدى قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات وإمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

**ن - تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي:** تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية على مدى نجاح المنظمات في تطبيقها لمنهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي.

بالإضافة إلى الاعتبارات السابقة، وانطلاقاً من مسببات فشل الفرد في مساره الوظيفي التي تم التعرض إليها، هناك عدد من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلتي التحضير والتجهيز ونهاية المسار الوظيفي، وهي على النحو الموالي:

**ثالثاً. الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي مرحلة التحضير والتجهيز:**

هناك عدة اعتبارات تحدد فعالية التخطيط في هذه المرحلة منها:

**أ - برامج التدريب والتنمية:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية لإكساب الأفراد معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار الوظيفي، ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتوافق مع احتياجات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات.

**ب - قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة:** تتميز هذه المرحلة بحدوث العديد من التغيرات التي تواجه الفرد، والتي تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد، حيث تتطلب استعدادات معينة من الفرد للتعامل مع هذه التغيرات، ومن أهم هذه التغيرات نجد:

- التغيرات في تطلعات وأهداف الفرد؛

- التغييرات في قدرات ومهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية من ناحية، والتطورات الفنية في أدوات ونظام العمل من ناحية أخرى؛
- التغييرات في علاقات الفرد مع المحيط الأسري والعائلي والوظيفي، وانعكاس ذلك على ارتباطاته ومسؤولياته، وكذلك على تقديراته للوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي ومدى ملاءمتها مع تلك العلاقات.
- ج- استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف: ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من الضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل وضبط مشاعر الغضب، وبقدرة البرامج التدريبية على تنمية مهارات وكفاءة الفرد لمواجهة التحديات، والتعامل الفعال مع تلك المواقف.
- د- درجة الاعتمادية: تتحدد درجة اعتماد الفرد على الوظائف الواقعة عند بدايات المسارات الوظيفية، كلما ظهرت حاجته إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين.
- هـ- الاعتبارات التي تحدد فعالية نهاية المسار الوظيفي: تفرض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها مع الاقتراب إلى نهاية المسارات الوظيفية، وهذا من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنوياً وفنياً للتعامل مع هذه المرحلة، وهذا بما يعود بالنفع عليه وعلى المنظمة في نفس الوقت.

#### المطلب الرابع: استخدامات المسار الوظيفي:

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أولاً. في مجال إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية المستقبلية، وتدريبها وتنميتها مبكراً، وذلك حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية، وبشكل لا يؤثر استمرارية الأداء في المنظمة.

ثانياً. في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي لدى الأفراد، تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي، وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً، وليس على أساس الرغبات الشخصية للأفراد.

ثالثاً. في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي للكفاءات إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكفاءات الصاعدة، والتي سوف تحل محل الكفاءات المغادرة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات والوظيفية، تؤدي إلى عملية إحلال وظيفي عشوائية، قد تؤثر على أداء المنظمة واستقرارها.

رابعاً. في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار الوظيفي في التدرج الوظيفي لاحتياجات الفرد التدريبية خلال كل مرحلة، وعلى إدراج التدريب المناسب له لزيادة مهاراته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.

خامساً. في مجال تقدير التكاليف: يساعد وضع خطة المسار الوظيفي في تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت، واستعداد المنظمة لها مسبقاً.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

سادسا. **مواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها:** تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية، وقد تؤدي مثل هذه التغيرات والتحديات المصاحبة لها إلى إحداث تعديلات، سواء في الوظائف أو في المتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة للحد من حالات المخاطرة.

سابعا. **رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين:** أصبح الأفراد يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباعات كثيرة وتقابل طموحاتهم، حيث تسعى المنظمة إلى تخطيط المسار الوظيفي الكفيل بتحقيق ذلك. كما يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ باقي وظائف وأنشطة المنظمة، والتقليل من نسبة التعطل في أداء الأنشطة بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة، وعدم وجود الإرادة الكافية لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المنظمة.

### خلاصة الفصل:

تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لأنشطة الاستقطاب، حيث تسهم في فتح مجالات تطوير وتنمية القدرات أمام الأفراد، وتسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية للعمل بالمنظمة. كما يمثل تخطيط المسار المهني تسيير الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية، وهذا منذ التحاقه بالمنظمة إلى غاية موعد تقاعده، ولديه عدة أنواع وهي تتفاوت فيما يتعلق بنوعية العمل المتضمن، والكيفية التي تؤثر بها على حياة الفرد المهنية، والرضا عن الوظيفة.

لذا على كل فرد اتخاذ قرارات ووضع خطط مناسبة بشأن مساره الوظيفي، وذلك بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزات الشخصية، كمستوى المعرفة، المهارة، الخبرة، والفهم للأهداف المؤسسية وأولوياتها، لأن أي غياب لذلك قد يخطط لاتجاهات تطور ونمو وظيفي لا يتناسب مع الأهداف التنظيمية، الأمر الذي قد يترتب عنه شعور الفشل والإحباط لدى العاملين.

كما ينبغي على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى إنشاء وظائف وفرص عمل أفضل مهنيًا للأفراد، إلى جانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات المناسبة، وتحقيق التفاعل مع المنظمة عند القيام بأنشطة المسار الوظيفي، بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة في نفس الوقت.

## الفصل العاشر: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

### تمهيد:

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية والمهنية، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها وفي ظل البيئة التي تعيش المنظمة، وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة في بيئة المنظمة، إذ ينبغي تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بالموارد البشرية التي تعمل فيها. فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ترتبط بممارسات معاصرة تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمنظمة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة التي تسود الأسواق اليوم، إذا إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هدفها العمل على البلوغ رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها ورؤيتها في ضوء إستراتيجيتها العامة، وهذا من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بمجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

### المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعود كلمة إستراتيجية "Stratégie" إلى جذور الحضارة اليونانية وهي متسمة من كلمة "Strat-egoe" والتي تعني علم الجنرال<sup>2</sup>.

إلا أن هذه الكلمة أخذت معنى مختلف بعد نقل المصطلح إلى حقل الإدارة، إذ تعني بصورة واضحة أنها "فن القيادة والإدارة"، وقد ظهر تطبيق هذا المفهوم بصور واضحة سنة 1951، عندما أشار الباحث "نيومان Newman" إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي<sup>3</sup>، إذ أنها من الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وقد عرف قاموس أكسفورد "Oxford" الإستراتيجية بأنها: "الفن في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على المواقف والعد بصورة شاملة"<sup>4</sup>.

كما عرف "بورتر M. Porter" الإستراتيجية بأنها: "البحث عن الميزة التنافسية، بخلق المواثمة بين مختلف الأنشطة في المنظمة والتكيف مع بيئتها الخارجية".

<sup>1</sup> راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، دون طبعة، دار الأحمدي للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 439-440.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية، دون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 216.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، دون طبعة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص ص 17-18.

تعتبر الإستراتيجية أنها مجموعة من التوجهات المتعلقة بأنشطة المنظمة في المدى الطويل، وبهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقاً من تعبئة الموارد في بيئة متغيرة، بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات الأطراف الفاعلة في المنظمة<sup>1</sup>.

كما تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية بين الباحثين، وذلك بسبب اختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن أهمها:

- عرفها " شاندر A. Chandler " بأنها: "تحديد الأهداف الرئيسية وطويلة الأجل من المنظمة، وإعداد عدد من البدائل للتصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"<sup>2</sup>.

- عرفها "واترز Waters" و "مينتزبرغ Mintzberg" بأنها: "تمط أو نموذج معين، يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات، سواء كان هذا النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة أو مخططة، أو نتاجاً للإستراتيجيات غير مقصودة، أو غير مخططة، أو طارئة"<sup>3</sup>.

- كما عرفها "ويلن Weelen" و "هانغر Hanger" بأنها: "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية أو تحديد أهداف وإستراتيجيات نمو، وخطط لمختلف الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".

أما "راو Row" فيرى أن الإدارة الإستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، من أجل رسم إستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للأعمال، والأهداف التي تتبناها المنظمة، وتقييم البيئة الداخلية، وقد بنى هو وزملاءه ما يسمى بنموذج الأربعة العوامل الإدارية الإستراتيجية.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة، على أن بعضها أكدت على ضرورة التخطيط لرسم رسالة المنظمة وتحديد أهدافها، في حين أكدت التعاريف الأخرى على أنه ليس من الضروري أن تتبنى الإستراتيجية خطة المنظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لما تمليه عوامل البيئة الخارجية المحيطة بها.

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية على أنها: "مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المنظمة في المدى الطويل، وبهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقاً من تعبئة الموارد في بيئتها المتغيرة، بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات الأطراف الفاعلة في المنظمة، فالإستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لتفاعل المنظمة مع بيئتها، وهي عملية شاملة ومتكاملة"<sup>4</sup>.

كما تمثل مجموعة من القرارات التي ينتج عنها صياغة وتنفيذ إستراتيجيات تم تصميمها للوصول إلى أهداف معينة، يعني هذا أن الإدارة الإستراتيجية تتعامل مع كل أهداف ووسائل المنظمة، فبالنسبة للأهداف فهي تشخيص وتوظيف الرؤية المستقبلية للمنظمة، أما الوسائل فهي كيفية تحقيق هذه الرؤية، حيث يتم

<sup>1</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Stratégique, 1ere édition, Publi-Union, Paris, 2000, p 27.

<sup>2</sup> Carol Kennedy, Les Idées Essentielles Des Autres Les Plus Cités, 1ere édition, Edition Maxima, Paris, 2002, p 11.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا: إعداد - تنفيذ - مراجعة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 38.

<sup>4</sup> عبد العزيز صالح بن حيتور، مرجع سبق ذكره، ص 39.

التركيز على رسالة المنظمة وإستراتيجياتها، مع الاهتمام بالموارد البشرية المطلوبة لتمكينها من النجاح في تحقيقها<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفرضياتها الأساسية

أصبحت بيئة المنظمات تتميز بتحديات وتغيرات دائمة ومستمرة، مما زاد من إدراك الإدارة على ضرورة تبني الفكر الإستراتيجي كمفهوم جديد، يأخذ الموارد على عاتقه بهدف ضمان البقاء والنمو، ومن بينها إدارة الموارد البشرية، وضرورة إدماج تلك الموارد ومساهمتها في نجاح إستراتيجية المنظمة ككل.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام للموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية"<sup>2</sup>.

كما تعرف على أنها: "عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية للمنظمة، وبالتالي فهي مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا مايلي<sup>4</sup>:

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة، تعمل على استغلال الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمنظمة؛

- كما تشير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة الهادفة إلى مواجهة التحديات والتغيرات البيئية؛

- لقد نجحت الكثير من المنظمات في تحسين وتطوير أنظمة وبرامج الإنتاج، التسويق وغيرها، وذلك سعياً منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، إلا أن هذه الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستكون المنهجية التي تضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية والتطوير داخل المنظمة.

تتبنى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أساسها نظاماً يتكون من عدة عناصر المترابطة فيما بينها، وتتفاعل فيما بينها وبين البيئة الخارجية، وتتمثل الغاية الأساسية لهذا النظام في تحقيق الاستثمار

<sup>1</sup> مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: دليلك للعمل، ترجمة: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص 40.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص ص 23-24.

<sup>3</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الإقتصادية: تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 83.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 76.

الفعال للموارد البشرية، وهذا بالاعتماد على تبني إستراتيجيات مناسبة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل. كما تتمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة، ترسم سياسة المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها المنظمة.

### المطلب الثاني: فرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورًا متسارعًا نحو تبني المنظور الإستراتيجي، منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن العشرين، وهذا بناءً على ثلاث مرتكزات أساسية<sup>1</sup>:

**أولاً. سرعة وحجم التغييرات البيئية:** يحدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغيير التي يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تنتشرها داخل المنظمات.

**ثانياً. ضرورة إنشاء كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة:** أدت التغييرات السريعة في التكنولوجيا إلى تعقد البيئة وزيادة حالة عدم التأكد الملازمة لها، إلى سعي المنظمة إلى تنويع أساليب إدارتها واعتماد إستراتيجيات مرنة تحقق لها التميز، وضمن هذا الإطار تحاول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المساهمة المرنة على مستوى صياغة الأهداف، أو لاختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

**ثالثاً. الإبداع في نظام إدارة الموارد البشرية:** بالنظر إلى المنظمة كتنظيم اجتماعي إنساني، فإن الاعتماد على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرًا ضروريًا في تنمية الإبداع، وحدث التجديد وتحسين الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاح المنظمات خاصة اليابانية منها، ارتبط إلى حد كبير بمقاربات تخصص بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

يبرز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من حيث طبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، وهذا بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة للإبداع، والمحفزة على الجودة الكفيلة بضمان تنافسية ونجاح المنظمات في بيئة سريعة التغير.

فقد تم التطرق في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى التغيير في المنظمات من منظور يشير إلى أهمية الإبداع والتطوير، والمسؤولية والاستقلالية والتعاون، والتزام الموارد البشرية، حيث لا تساهم إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (ضمن هذا المنظور) في اقتراح نظرة جديدة للمنظمة فحسب، بل وفي إعادة التوقيع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية، أخذًا بعين الاعتبار الفرضيات الأساسية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تعد هذه الفرضيات نتاجًا للتطور التاريخي لعلاقة العمل بين الرئيس ومرؤوس، وهي كالتالي:

<sup>1</sup> Belanger. L. et AL, Gestion Stratégique et Opérationnelle Des Ressources Humaines, Sans édition, Gaétan Morin Editeur, Paris, 1999, pp 125-126.

- تعد المنظمة نظاما مفتوحا يتوقف نجاحه على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته، أو بين النظام والبيئة، مما يتطلب وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي، وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة؛
- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري، وليس كتكلفة تتحملها المنظمة؛
- ضرورة إحداث تغيير في أساليب الإدارة، مما يؤدي إلى تدخل أصحاب المصلحة المكونة للمنظمة؛
- يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة على الأنشطة البشرية التي كانت تضمن فعالية المنظمة؛
- يسهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين الرئيس والمرؤوس؛
- إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول يساهم في زيادة التزامهم بإستراتيجية المنظمة.

### المبحث الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشرية كمورد إستراتيجي تقوم عليه كفاءة وفعالية باقي الموارد الأخرى، وعلى المنظمة إدماج هذا العامل في جميع أنشطتها، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتدريبهم، وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار إستراتيجياتها.

**أولاً. المشاركة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الخاصة بالتغيير:** حيث تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمشاركة، وعلى مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضاً توقع حدوثه، فمن المهم أن تتناغم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، وتبحث عن الفرص وعن المشكلات التي يمكن أن يكون لها حلول في هذا المجال، ولكي تكون إستراتيجية الموارد البشرية متفاعلة مع البيئة يجب ألا تنفصل عن واقع ومشكلات المنظمة، حيث يجب أن تنطلق من كل جزئيات البيئة الداخلية، وأن تكون نتائج الفعالية التنظيمية واضحة.

**ثانياً. الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية:** يعتبر الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي، وتقوم إدارة الموارد البشرية يتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات: الخصائص السكانية، المهارات التقنية والفنية، الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والتشريعية،..إلخ، يمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية، والتي تزيد من فنية وظيفية إدارة الموارد البشرية كمصدر هام للمعلومات، ومن ذلك التعرف على نوعية الأفراد الذين يسعون للتحرك داخل المنظمات المنافسة، وكذلك نوعية الكفاءات التي يحاول المنافسون استقطابها<sup>1</sup>.

**ثالثاً. تنفيذ قرارات إعادة تخطيط الموارد:** تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بدور أساسي في تقييم حدود الإستراتيجية، ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات لعملية تكوين الإستراتيجية، ولأن جوهر الإستراتيجية

<sup>1</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المنظمة تحقيق واكتساب مزايا تنافسية، فإن بعض الوحدات والأقسام أو خطوط الإنتاج التي تسهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد، مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط وتراجع معنوياتهم، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تخفيف حدة هذا الشعور، والعمل على تلبية مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الأفراد.

**رابعاً. كفاءة استغلال الموارد المتاحة:** إن المنظمات التي تتوفر على موارد مادية وتكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب، الذي يستطيع أن يحقق بما لديه من مهارة المزج والاستغلال الجيد لهذه الموارد، بما يتيح للمنظمة تحقيق القيم المضافة، وحتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن توفر المنظمة كل الوسائل والآليات التي تسمح باستقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة، ثم تدمجها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد، ذلك أن تجاهل المنظمة للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى تبديد وضياع الكثير من الموارد، مما يعني عجز المنظمة على ضمان البقاء والاستقرار.

**خامساً. المساهمة في مواجهة التحديات البيئية:** تواجه المنظمات عدداً من التحديات في كل من بيئتها الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها للتوجه نحو المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، والتي تعد من بين أهم التحديات والعوائق الداخلية، التي قد تقف حائلاً أمام نمو المنظمة لمقاومة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجية والمعلوماتية، ويرجع السبب في هذا إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل<sup>1</sup>.

#### المبحث الرابع: أساسيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، وهي تتوجه تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وذلك من خلال ترجمة توجهات الإستراتيجية العامة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وفي ظل تعدد بيئة المنظمة وما تتيحه من إمكانيات وما تفرضه من تحديات، ينبغي على إدارة الموارد البشرية دراسة بعض المفاهيم لمواكبة هذه التغيرات ونذكر منها:

**أولاً: إستراتيجية دورة حياة المنظمة:** يركز هذا المفهوم فكرة النشأة، النمو والتطور ثم الاضمحلال، وهذا من خلال ثلاث إستراتيجيات بديلة تختارها المنظمة، على ضوء تقييمها لنقاط قوتها وضعفها وتحليل تهديدات البيئة الخارجية، ونجد أن إدارة الموارد البشرية تمر بهذه الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، إذا يتضح بأن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في كل المسار الإستراتيجي للمنظمة<sup>2</sup>.

**ثانياً: الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى البيئة، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والثقافية، والتنافسية التي تواجهها، بهدف إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 94-95.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

كما نجد أن تحديات العولمة وما تحمله من تناقضات مع متطلبات وظروف واقع العديد من دول العالم، تمثل إحدى أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها، ومن جانب آخر يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات وإستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة كالمالية، التسويق، الإنتاج، وغيرها، حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصيانة موارد بشرية متوافقة مع تلك المتطلبات.

**ثالثاً: المحركات:** تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المحركات لتحقيق أهدافها، ونذكر من أهمها:

أ- **التكلفة:** تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف، ونفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التدريب، حيث تراعي أساس التكلفة، ومن ثم تلجأ إلى التقاعد مع مراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانيات تدريبية خاصة بالمنظمة.

ب- **حالة السوق:** تعد المحركات السوقية من أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب، الاختيار والتعيين، المكافآت وقرارات تخفيض حجم العمالة، وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.

ج- **المنافسة:** حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة ذات الكفاءة يعتبر من بين أهم أشكال التحديات التنافسية بين المنظمات محلياً أو عالمياً، وبالتالي تبني برامج وخطط تدريب الموارد البشرية وتنميتها والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

د- **التشريعات الحكومية:** وهي من بين المحركات التي تتعامل معها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، خاصة في الدول التي تتدخل الحكومة لتنظيم حياتها الاقتصادية، وتأتي الموارد البشرية في مقدمة هذه الحكومات، فإدارة الموارد البشرية مطالبة بالالتزام بالقواعد والنظم الصادرة من طرف الحكومة.

**رابعاً: إدارة التغيير:** بما أن المنظمة نظام مفتوح تتأثر بمختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها أن تتعامل مع هذه المتغيرات، وأخذها بعين الاعتبار في رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة، الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة، والكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتطويرها، وتحديد المعوقات في البيئة لتفاديها أو تحييد أثارها.

والمنطق الأساسي في إدارة التغيير، هو أن تتعامل إدارة الموارد البشرية بكل ما يضمن لها أحسن تعامل مع المتغيرات وبأحسن نتيجة، ومن بين الإستراتيجيات البديلة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في هذا السياق نجد:

**1. الإستراتيجية الهجومية:** تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بصياغتها عندما تكون المنظمة في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد مؤهلين وذوي كفاءات عالية، وتوظيفهم بطريقة خالية من التعقيد، كما تعتمد بعض المنظمات هذا النوع من الإستراتيجيات عندما تكون في مرحلة النمو، بحيث تكون بحاجة إلى تدعيم موقعها التنافسي بأفراد يتميزون بروح الابتكار والإبداع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

2. **الإستراتيجية الدفاعية:** تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة والفرص التي تستثمر بها فعلاً وتصد عنها هجوم عوامل التغيير.
3. **إستراتيجية الانكماشية:** أي أنها تستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات البيئية المحيطة، التي تؤثر سلباً على نشاط المنظمة، مما يؤدي إلى إحباطها والتوقف عن العمل وبالتالي تسريح العمال.
4. **إستراتيجية استقرار:** وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات، كأن تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتفاوض مع نقابات العمال في مسألة الأجور مثلاً، بحيث تتنازل عن بعض الشروط وتتحصل على بعض المنافع<sup>1</sup>.

### المبحث الخامس: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية، يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المنظمة وكذلك لمشروعيتها، فبعد تحديد رؤية المنظمة تتم إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية، والمتمثلة فيما يلي:

أ- **تحليل البيئة الخارجية:** أي تحليل كل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات ومنظمات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تتسبب في عدة تأثيرات قد تؤثر على أدائها، كونها قد تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور أهمها: عرض العمالة، المتطلبات القانونية المتزايدة التي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، التغيير والتطور التكنولوجي، مما يحتم الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

ب- **تحليل البيئة الداخلية:** ويقصد بها مجموعة المتغيرات والعناصر البشرية المادية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي قد تقوي أو تحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة، وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد استراتيجي في المنظمة؛
- مختلف الوظائف والأنشطة الموجودة في المنظمة؛
- المعدات والتجهيزات والأموال؛
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة؛
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية المتوفرة؛
- البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام، فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية؛
- تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية، من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة؛
- تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حيتور، مرجع سبق ذكره، ص 232.

ج- **تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:** إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية المتعلقة بمجالات الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، وهذا ما يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية، ويحدد الأنشطة الرئيسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وعدد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة متناسبة مع تلك الأنشطة<sup>1</sup>.

د- **صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي تقف حائلاً أمام المنظمة لمقابلة التغيرات التكنولوجية، وبالتالي تحديد الأهداف أو النتائج المستهدفة في هذا المجال تعد بمثابة تحدي، يتم على ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي<sup>2</sup>.

وقبل تحديد الأهداف، يتعين تحليل للفرص والمخاطر التي قد تؤثر على هذه الأهداف، مع تحليل المنظمة لنقاط قوتها وضعفها، ثم تحدد أهدافها وتصوب مهامها وتحرك مواردها في الاتجاهات التي تخدم مصالحها، ومن بين الأهداف المتصلة بإدارة الموارد البشرية نجد:

- استقطاب وتوظيف الأفراد المؤهلين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة؛
- تعزيز مشاركة الموارد البشرية عن طريق إشراكها في القرارات المعبرة عن تحقيق الأهداف؛
- توجيه جهود وحوافز الموارد البشرية باتجاه الأداء الفعال؛
- المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل، وذلك عن طريق ربط الأهداف بالأفراد وإدماجها بأهداف المنظمة، أي يجب أن تتضمن هذه الأهداف والبرامج، الخطط الإبداعية، التنقيفية والمعلوماتية التي تعزز القدرات التنافسية للمنظمة.

هـ- **تصميم وصياغة إستراتيجيات الموارد البشرية:** ويتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها: أين نحن الآن، وكيف سنكون بعد خمس سنوات إلى أين سنصل؟

والإجابة تكون على شكل خطة إستراتيجية عامة للمنظمة، والتي تحقق أهدافها والاختيارات أو البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحديد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات، وبأي أسلوب وفي أي توقيت، حتى يتحقق أعلى عائد ممكن، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وتحديد المهام الموكلة إليها، وتنميتهم واستخدامهم الاستخدام الأمثل، وفي هذا السياق ترتبط وتتكامل إستراتيجيات الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

و- **صياغة وتكون الإستراتيجيات:** يتطلب الأمر الإجابة عن العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال

<sup>1</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-114.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 347.

العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة، والتي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، والخيارات أو البدائل المتاحة التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحديد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات، وبأي أسلوب وفي أي توقيت، حتى يتحقق لها أعلى عائد، ممكن وفي أي مجال يكون التركيز منصباً، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إلى الموارد البشرية، واستخدامها استخداماً أمثل<sup>1</sup>.

ز - **تنفيذ الإستراتيجية:** يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات، تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها والموارد المتخصصة لكل منها، والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كما أن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية، يكون التنفيذ مرتباً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، أي عندما تكون المركزية هي النمط السائد تتولى إدارة الموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة، والإشراف على التزام القطاعات المختلفة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية العامة للمنظمة، أما في المنظمات التي تتبّع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، فنكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها من إستراتيجيات الموارد البشرية المخطط لها.

ح - **الرقابة الإستراتيجية:** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر وتنظيم من المعلومات السليمة في التوقيت المناسب لها، والذي يكشف على<sup>2</sup>:

- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة، معبراً عنه بوحدة القياس المناسبة والمتفق عليها؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء، وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط، والبحث في أسبابه ومصادره؛
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

كما تتم الرقابة على تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى<sup>3</sup>.

### المبحث السادس: التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن تحقيق كفاءة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه، والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة، حيث تحتاج التغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء في الموارد البشرية،

<sup>1</sup> ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 233.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 309.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 307-308.

وبالتالي فإن المنظمات معنية بتحديد طرق ومتطلبات التكيف مع هذه التحديات والتحول، وهذا ما زاد التركيز الإستراتيجي على تنمية الموارد البشرية بها.

**أولاً: مفهوم التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية:** وهي تمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المنظمة، بحيث يتم إيجاد أنسب الخيارات والبدائل في تنمية مواردها البشرية، أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف، النظم، والموارد المتاحة، بالإضافة إلى رصد متغيرات البيئة التنافسية، كما تهدف التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية إلى الحفاظ على كفاءة العاملين، وتوظيف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وهذا في ضوء هذه المتغيرات والتحديات البيئية المتسارعة<sup>1</sup>.

**ثانياً: أهمية التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية:** تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية لعدة أسباب نذكر منها:

- ندرة الكفاءات التي تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمنظمات لا تعاني في ظل العولمة من فقر في المعلومات، بقدر ما تعاني من صعوبة تحليلها وتشغيلها؛
- ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل إستراتيجي من أصول المنظمة؛
- حاجة المنظمات للإبداع والابتكارات، وتبني إدارة جودة شاملة في عملياتها، قصد تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما تصنعه الكفاءات البشرية؛
- يتجلى دور وأهمية التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات في الدول النامية، بسبب تحديات البيئة الداخلية، ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي، وهذا بسبب:
  - انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة، لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
  - شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل، واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
  - الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.

**ثالثاً: متطلبات التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية:** يتطلب التوجه الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق مايلي<sup>2</sup>:

- أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الإستراتيجية للمنظمة؛
  - ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي؛
  - التكامل بين الموارد البشرية وبقية موارد المنظمة؛
  - تكامل سياسات الموارد البشرية وتدعيم بعضها.
- كما يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية على مدى إدراك المنظمة لأهمية التغيرات في بيئة مواردها البشرية ومنها:

<sup>1</sup> أنظر : فاطمة الزهراء بن قايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

<sup>2</sup> سيرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير: تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص 50.

- تغير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمنظمة وأهدافها، وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تنمية كفاءات العاملين وتحسين مهاراتهم تحقيقاً للأمان الوظيفي، وتنمية لروح الإلتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم الوظيفية؛
- تغير طبيعة مهارات مدراء الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنظمة التنافسية، تطوير مهاراتهم التخطيطية والتسويقية والتمويلية، وهذا قصد تحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية، وتباين الإستراتيجيات المستهدفة؛
- تطوير أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم، إلى جانب المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات، دون اقتصارها على التنفيذ فقط.

### خلاصة الفصل:

لقد كان للتغيرات البيئية والتحديات التي واجهت وتواجه المنظمات، أثراً بليغاً في المساهمة في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية، يعرف بالمدخل الإستراتيجي، والذي يركز ويهتم بضرورة التوافق بين سياسات إدارة الموارد البشرية وبين الممارسات، وأيضاً إستراتيجية المنظمة العامة ككل، وهذا في سياق ارتباط وظيفي تكاملي.

كما تم التطرق لأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات وإلى الحيز الاستراتيجي الذي تشغله لمواكبة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وإلى كيفية الانسجام والتأقلم مع المتغيرات التي تكسب المنظمة صفة جديدة، وذلك بتطور أنشطتها ومهامها، حيث أن التغير السريع الذي تعرفه بيئة المنظمة في مختلف المجالات يؤثر بالضرورة على أنشطتها، وعلى كيفية تصميم وإعداد إستراتيجياتها، الأمر الذي يتطلب ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع في السابق إلى كونه متغير إستراتيجي حالياً، فإذا ما سعت المنظمة إلى تحقيق بقائها وديمومة نشاطها، عليها أن تتبنى مدخل الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية، ما يساعدها كثيراً على إحداث دافعية أفرادها قصد إنجاز الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

## خاتمة عامة

من خلال ما تم التطرق إليه خلال محاور هاته المطبوعة، يتضح لنا بأن للموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمات، حيث أنها تمثل أهم عنصر من العناصر الإنتاجية، وعليها تتحدد كفاءة باقي عناصر العملية الإنتاجية، وقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية، تأثرت بعدة أسباب من بينها التطور الصناعي والتكنولوجي، ويلاحظ بأن تعدد التسميات لإدارة الموارد البشرية جاءت وفقاً للمراحل المختلفة التي مر بها التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية، وتمثلت تلك المراحل بظهور الثورة الصناعية وحركة الإدارة العلمية، وما تطلبت مرحلة الحرب العالمية الأولى وما بعدها ومرحلة الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر، حيث أن كل الأسباب والمراحل التاريخية التي أدت إلى ظهور إدارة الموارد البشرية تخدم تطورات في مجالات العلاقات الإنسانية، وتصب في جوهر عملية تنمية وتطوير العنصر البشري العاملين في المنظمات، والعمل على تحقيق مطالبهم وتلبية رغباتهم من أجل الحصول على زيادة في الإنتاج، والوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية في أداء أنشطة المنظمات.

كما عرفت مكانة الموارد البشرية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا نظراً لتغيير وتأثير التحديات البيئية، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتتها المنظمة عبر تطورها التاريخي يشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، وعلى مدى اعتمادها وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

ولكي تتمكن وظيفة إدارة الموارد البشرية من معرفة مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لابد من معايير واضحة ودقيقة لتقدير أداء تنفيذ إستراتيجيتها، ومدى مشاركة إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية، وليس النجاح فقط بل النجاح المتميز الذي يظهر من خلال مستويات الأداء العالية، وكذا ولاء وانتماء ورضا العاملين، وذلك ما حققته فيهم إستراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية، فيؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها، أي تحقيق إستراتيجياتها العامة.

تعتبر تنمية وتدريب الموارد البشرية عملية متكاملة مستمرة تتصف بالاستقرار والفعالية، وتهدف لتوسيع القدرات والكفاءات البشرية لتحقيق الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، كما يعتبر الأفراد العاملين بالمنظمة من أهم المواد الإستراتيجية، لذا يجب أن توفر لهم كافة الوسائل والإمكانيات التي تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة، والمتمثلة في البقاء والتميز والقدرة على التنافس، ولا يمكن لهذا الأخير أن يتحقق من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، وبمساعدة المتدربين على الوصول لها، وتستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية لها بدرجة مهارة عمالها، والذي تعززه عن طريق التدريب والتنمية، وهذا ما يتوفر لدى الموارد البشرية من مهارات وأفكار، فالأولى تدعم بالتدريب والثانية بالتنمية، ومنه يعتبر التدريب وسيلة من أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الموارد البشرية، والإنفاق في مجال التدريب والتنمية يعتبر استثماراً للمنظمة.

كما تدفع الحوافز والأجور والمكافآت العمال إلى تحقيق أهداف المنظمة مهما اختلف قطاع النشاط، ويحقق نظام الحوافز أهدافه في رفع وتحسين الأداء الوظيفي، كما أن نظام الرواتب والأجور لا تسدوه العدالة

ولا تدعم باتجاه رفع مستوى الأداء، وأن نظام المكافآت غير فعال وامتدني لا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، كما أن معظم الموظفين ليس لديهم المعرفة الكافية بنظام وآليات منح المكافآت، ولهذا يجب العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز، وذلك من خلال مراجعة وتقسيم القوانين التي تتعلق بالنظام.

يمثل المسار الوظيفي والمهني وسيلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده، ولديه عدة أنواع، وهي تتفاوت كثيراً بما يتعلق بنوع العمل المتضمن، والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المهنية كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن مساره الوظيفي، وهذا بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية، كمستوى المعرفة، المهارة، الخبرة، وفهم لأهداف المنظمة وأولوياتها، لأن أي غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات تطور ونمو وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية، الأمر الذي قد يترتب عنه الفشل والإحباط، لذا ويجب على المنظمة أن تسعى إلى إنشاء وظائف وفرص عمل أفضل مهنيًا للأفراد، إلى جانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات، وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمنظمة عند القيام بأنشطة المسار الوظيفي، بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد والمنظمة.

كما تطرقنا إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والدور الإستراتيجي الذي تلعبه لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة العامة، وكيفية الانسجام مع المتغيرات التي أكسبتها صفة جديدة وذلك بتطور مهامها، حيث أن التغير السريع الذي تعرفه بيئة المنظمات في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة، وعلى كيفية تصميم إستراتيجيتها من جهة أخرى، ما يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقاً إلى متغير إستراتيجي حالياً، فإذا أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقائها، عليها أن تتبنى مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تساعدها على إنشاء الدافعية لدى الأفراد، قصد تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة المتبعة.

## قائمة المراجع

### أ. الكتب العربية:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
2. أحمد صالح شمسان، قضايا إدارية، دون طبعة، مركز دراسات جامعة القاهرة، مصر، 2001.
3. أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
4. أشوك شاندا، شلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
5. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
6. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
7. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
9. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
10. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
11. خضير كاظم محمود، مبادئ الإدارة العامة، دون طبعة، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
12. ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
13. راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، دون طبعة، دار الأحمدى للنشر، الإسكندرية، 2000.
14. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
15. رضا هاشم حمدي، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دون طبعة، دار الراية، عمان، 2009.
16. زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، الطبعة الأولى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
17. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
18. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

19. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
20. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
21. صلاح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
22. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
23. عادل محمود زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
24. عامر سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الفكر، عمان، 2011.
25. عبد الباري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفاروق، القاهرة، 2003.
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، دون طبعة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
28. عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية، دون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
29. عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.
30. عبد المطلب عامر سامح، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011.
31. عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله حسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
32. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
34. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
35. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
36. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
37. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
38. مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: دليلك للعمل، ترجمة: إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، القاهرة، 2008.
39. محمد خلف حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
40. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
41. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
42. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
43. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
44. محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

45. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
46. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
47. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
48. منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
49. نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا: إعداد - تنفيذ - مراجعة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
50. نبيل النجار، إدارة الموارد البشرية: بين أصول النظرية وجذور التطبيق، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
51. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
52. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004.
53. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ب. المذكرات والأطروحات:**
60. أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر - حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR، رسالة الماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007/2006.
61. حمزة فيلاي، أهمية التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية - حالة مؤسسة IECO، رسالة الماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2009/2008.
62. زهية موساوي، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه الدولة في علوم التسيير: تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2016/2015.
63. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
64. سمية قداش، أثر التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011/2010.
65. صبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير: تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014.
66. عبد الحفيظ صبوع، واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015/2014.

67. عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007/2006.
68. عرقوب وعلي، تحليل نظام الجودة الشاملة وأثره على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009.
69. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006/2005.
70. غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2013/2012.
71. فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية SNVI، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية: فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011/2010.
72. وسام مهيل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2011.
73. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017/2016.

#### ج . المجالات العلمية:

74. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008.
75. نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة: الأساليب والمشاكل، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الثالثة، العدد 27، مارس 2006.

#### د . المراجع الالكترونية:

76. [02.01.2016], Available from internet: *Arab British Academy for Higher Education*, URL: < [http:// www.abahe.co.uk/b/...as-a.../human-resources-as-a-system-41.pdf](http://www.abahe.co.uk/b/...as-a.../human-resources-as-a-system-41.pdf) >
77. [07.12.2015], Available from internet: URL: < [https://ar.wikipedia.org/wiki/ادارة\\_الموارد\\_البشرية](https://ar.wikipedia.org/wiki/ادارة_الموارد_البشرية) >
78. [17.11.2015], Available from internet: URL: < [http:// ar-wikipedia-org/windex.php?titele](http://ar-wikipedia-org/windex.php?titele) >
79. [04.01.2016], Available from internet: URL: < <http://www.hrdiscussion.com/hr30630.html> >
80. [15.12.2015], Available from internet: URL: < <http://www.hrdiscussion.com/hr52561.html> >
81. [05.01.2016], Available from internet: URL: < <http://www.guelma24.net/t25214Topic> >

82. [11.12.2015], Available from internet: URL:  
[http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1061:2012-11-13-23-31-16&catid=166&Itemid=871](http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1061:2012-11-13-23-31-16&catid=166&Itemid=871)
83. [28.11.2015], Available from internet:  
URL: < [http://www.numilog.fr/package/extraits\\_pdf/e248011.pdf](http://www.numilog.fr/package/extraits_pdf/e248011.pdf) >

#### هـ . الكتب الأجنبية:

84. Belanger. L. et AL, Gestion Stratégique et Opérationnelle Des Ressources Humaines, Sans édition, Gaétan Morin Editeur, Paris, 1999.
85. Carol Kennedy, Les Idées Essentielles Des Autres Les Plus Cités, 1<sup>ère</sup> édition, Edition Maxima, Paris, 2002.
86. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Stratégique, 1<sup>ère</sup> édition, Publi-Union, Paris, 2000.
87. P. Gilbert et M. Parlier, La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences: Enjeux et Limites in les Ressources Humaines, Sans édition, Edition D'Organisation, Paris, 1999.
88. Jean Pierre Citeau, Gestion des Ressources Humaines: Principes Généraux et Cas Pratiques, 4<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris, 2002.
89. Michel Amiel ; François Bonnet, Management de l'Administration. 2e édition deBoek & Larcier Bruxel 1998.
90. Patrick Gilbert et autres, Management des Compétences: Réalisations, Concepts et Analyses, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005.
91. Philippe Maubant; Michel Boisclair, Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines, Presses de l'université du Québec, Canada, 2013.
92. Virgile Lungu, Ressources humaines 2.0- Le nouveau défi des RH: l'accompagnement en mode digital, Gereso Edition, France, 2016.
93. Yannick Freund, Ressources humaines: Outilset méthodes de management des RH, Maxima, Paris, 2016.