



جامعة ابن خلدون – تيارت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مادة:

إدارة الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

تخصص: إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير.

في ميدان العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية.

إعداد الأستاذ الدكتور: بن الحاج جلول ياسين.

أستاذ التعليم العالي، بجامعة ابن خلدون – تيارت.

السنة الجامعية: 2025-2026

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

II.....	فهرس المحتويات:
IV.....	قائمة الجداول:
VI.....	قائمة الأشكال:
02.....	مقدمة:
05.....	المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية: مفهومها وتطورها التاريخي
22.....	المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية
32.....	المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف
43.....	المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية
64.....	المحور الخامس: نظام الأجور والحوافز
82.....	المحور السادس: التكوين (التدريب)
91.....	المحور السابع: إدارة المسار الوظيفي
98.....	المحور الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية
106.....	المحور التاسع: وظائف التكامل والصيانة
113.....	المحور العاشر: إدارة الموارد البشرية والتحديات المستقبلية
118.....	المحور الحادي عشر: حالات تطبيقية
130.....	قائمة المراجع:

قائمة الجداول

قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	توزيع الأجور على عوامل المقارنة	01
73	ترتيب الوظائف حسب عنصر القدرة العقلية	02
73	خارطة مقارنة العوامل	03
75	التوزيع حسب طريقة النقاط	04
77	الدرجات وتداخل حدود الاجر بينها	05

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	بطاقة توصيف وظيفة	01
49	مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية في المؤسسة	02
53	نموذج طلب توظيف	03
60	خطوات عملية التعيين	04

مقدمة

مقدمة:

إن نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، وهناك اتفاق بين رجال الإدارة أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال، بما يحقق الإنتاجية الأعلى والربحية الأعلى من ناحية وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى.

إن الإنسان هو المورد الحقيقي لأية مؤسسة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة، والإنسان بما يملكه من مهارات، ويتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وذلك يتطلب من المسؤولين عن إدارة المؤسسات استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز والمحافظة عليها. ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة هذه الموارد البشرية بكفاءة أصبحت ضرورية وحيوية في وقتنا الحاضر، وهذا يحتم وجود إدارة أو جهاز متخصص بمختلف المؤسسات، وخاصة الكبيرة الحجم، تكون مهمة هذه الإدارة إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارة الموارد البشرية.

ويستخدم تعبير إدارة الموارد البشرية في هذا المجال للدلالة على الأعمال والوظائف التي تباشرها في المؤسسات الإدارة المسؤولة عن توظيف الموارد البشرية وتنميتها، وتحفيزها والمحافظة عليها. وقد تعددت التسميات التي تطلق على هذه الإدارة ومنها إدارة شؤون الموظفين، إدارة شؤون العاملين، إدارة العلاقات الصناعية... وغيرها. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية تقديم هذه المطبوعة التي روعي في إعدادها البساطة والشمول في دراسة وتحليل الوظائف الرئيسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. ويرتكز عرض موضوعات المطبوعة على الأسس الحديثة المتعارف عليها من حيث الشمول.

وبالرغم من تكامل وتداخل وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة، إلا أننا فضلنا دراسة كل وظيفة على حدى وبشكل مستقل، وذلك وفقا للبرنامج الرسمي للمادة، وكذلك بغرض السهولة والوضوح في تقديم الوظائف بشكل منطقي يفهمه القارئ.

تتكون هذه المطبوعة من إحدى عشرة محورا، يناقش المحور الأول المدخل المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية: مفهومها وتطورها التاريخي، أما المحور الثاني فقد تناول بالبحث وظيفة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، بينما استعرض المحور الثالث تحليل وتصميم الوظائف في المؤسسات المختلفة، وفي المحور الرابع تطرقنا الى توظيف الموارد البشرية. وفي المحور الخامس درسنا فيه نظام الأجور والحوافز في المؤسسات. وجاء المحور السادس متعلقا بالتكوين(التدريب). أما المحور السابع فتناول إدارة المسار الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة. وفي المحور الثامن استعرضنا نظم تقييم أداء الموارد البشرية. وفي المحور التاسع خصصناه لوظائف التكامل والصيانة في مجال إدارة الموارد البشرية، وجاء المحور العاشر ليتناول التحديات المستقبلية أمام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وفي المحور

الحادي عشر والآخر خصصناه لتقديم حالات تطبيقية تساعد على إسقاط المفاهيم النظرية على حالات عملية تحاكي الواقع الاقتصادي للموارد البشرية في المؤسسات المختلفة.

ويتضح من هذا تغطية جميع الموضوعات التي شملها عرض التكوين الرسمي المبرمج، مع الحرص على الدقة في التعبير والعناية في الصياغة، في إطار أسلوب يتسم بالبساطة في اللفظ والسهولة في التسلسل المنطقي، مع المحافظة في الوقت نفسه على عمق المعنى والالتزام بالموضوعية في العرض والدقة في التعبير .

إن المراجع الاقتصادية كما هو معروف ليست من نتاج شخص واحد أو مجموعة أشخاص، وإنما تراكمت وتطورت وتوسعت بجهود عدد كبير من الأساتذة الاقتصاديين، ولا يستطيع أي مؤلف أن يدعي الأصالة إلا في أسلوب تقديمها وتوضيحها وترابط عرض أفكارها. وهذا أقصى ما نصبوا إلى تحقيقه في هذه المطبوعة .

المحور الأول:

مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية: مفاهيمها، تطورها التاريخي.

تمهيد:

تحتل الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم نظرا للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى. ونتيجة دورها الفعال في كافة العمليات الإنتاجية والبيعية والإدارية والمالية وغيرها. وبسبب تطور العولمة وإزالة الحواجز بين الدول وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، فقد زادت الحاجة إلى توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة تضطلع بمسؤولياتها بالشكل المطلوب. ويمكن النظر إلى الموارد البشرية من جانبين¹:

- الجانب المجتمعي الكلي: حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين والراغبين فيه
- الجانب المؤسسي الجزئي: حيث يتضمن المفهوم، كافة العاملين في المؤسسة بالإضافة إلى المتوقع انضمامهم إلى المؤسسة. وهو الجانب الذي سنركز عليه حسب برنامج المادة المقترح.
- وتميل الإدارة المعاصرة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين بالمؤسسات اعتقادا منها بأن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المؤسسات عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها.
- ويعود اهتمام الدول بصفة عامة، والنامية منها بصفة خاصة، بالموارد البشرية، إلى عدة أسباب أهمها:
- اعتبار الإنسان هو المورد الحقيقي لأية مؤسسة، بما يملكه من مهارات
- عدم التوازن في العرض والطلب في معظم التخصصات.
- تفشي ظاهرة البطالة بين الخريجين
- نقص الإطارات الإدارية ذات مهارات العمالية.
- التغيرات العالمية الجديدة
- المشاكل الإدارية الموجودة في المؤسسات.

لذلك فإن دراسة "إدارة الموارد البشرية"، أصبحت ضرورية في وقتنا الحاضر من أجل توضيح أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة، الصناعية والخدمية، والتعريف بمختلف مهامها والتقنيات والوسائل العلمية، التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، والتمكن بالتالي من رفع مستوى الأداء والإنتاجية في مختلف المؤسسات.

أولا: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنها الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام بها قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، إذ أن الاهتمام الفكري بهذا الحقل جاء متأخرا

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2010، ص 19.

قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة، ولم يعطى العنصر البشري اهتماما كبيرا الا خلال العقود المتأخرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين، اين تم التركيز على العنصر البشري لاسيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطاءه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص.¹

1- ماهية الموارد البشرية:

1.1- مفهوم الموارد البشرية:

"إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري، أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل". هذا القول لأحد الميسرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات، ويوضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات الناجحة لتسيير رأس المال البشري.²

إن بروز مصطلح الموارد البشرية شاع استخدامه في العقد الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشرين، والذي تركّز جل الاهتمام في إطاره على الحصول على المهارات الفردية والجماعية (فكرية - إنسانية - فنية) وتمكين هذه القدرات في الإسهام في إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.³

إن المورد البشري المعاصر هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرات فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وهو عنصر فاعل يمكن استثمار طاقاته وقدراته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له عندما تمتلك الإدارة القدرة والعقلية المفتوحة وهي تتعامل معه في إطار الاحترام والعدالة والموضوعية.⁴

- ويقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المؤسسة بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية.

- والموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد التي تم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية استراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم.⁵ ولا شك أن مصطلح الموارد البشرية هو أكثر دلالة من مصطلح الأفراد باعتبار أن العامل بالمؤسسة لا يمكن أن يرقى إلى مستوى المورد إلا إذا ساهم أولا في تحقيق أهداف المؤسسة وثانيا في منح المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وثالثا يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة من خلال تقديم الأفكار الإبداعية سواء في مجال الإدارة أو على مستوى الإنتاج.

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 19.

² منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 22.

³ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 20.

⁴ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع (الأردن)، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009، ص 103.

⁵ كامل بدير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 22.

- كما يمكن القول أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم سلوكهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.¹ وتستعمل المؤسسة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها مما يعطيها أهمية بالغة.

2.1- أهمية الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب تدنيها إلى أدنى مستوى إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد، إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المؤسسة، وهذا بالرغم من أن كلمة أو اصطلاح المورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق الإيرادات، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال التحويل والتغيير الذي يحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة.²

كما أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمؤسسة، إن ما يتاح لمؤسسة الأعمال من مواد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لإكمال الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة، ذلك أنه لابد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والابداع الفكري والتخطيط والبرمجة والتنسيق، إلى غيرها من الأنشطة والأعمال.³

وتعتبر الموارد البشرية أهم ميزة تنافسية للمؤسسات، حيث زاد ادراكها لإمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعد في المنافسة على أساس سرعة الاستجابة للسوق وتحقيق جودة المنتج والخدمة إلى جانب إيجاد المنتجات المتميزة والابتكارات التكنولوجية.⁴

2- ماهية إدارة الموارد البشرية:

تحتاج المؤسسة إلى العديد من الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والمعلوماتية وذلك لأجل تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها. وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحتاجها المؤسسة، فالموارد الأخرى لا تعمل بدون تدخل الموارد البشرية من إدارة وعاملين. ويعد اصطلاح الموارد البشرية (HUMAN RESSOURCES) اصطلاحا حديثا الذي حل تدريجيا محل اصطلاح الافراد (PERSONNEL) نتيجة توسع وعمق هذا المجال من الدراسة، وقد كانت سنة 1990

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 29.

³ علي السلي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 41.

⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 10.

هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وليصبح مدير الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.¹

وقد يخلط البعض بين مصطلحي إدارة شؤون الموظفين (PERSONNEL MANAGEMENT) وإدارة الموارد البشرية (HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)، إلا أن هناك فروق أساسية بينهما، حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتضمن وظائف أخرى كالرعاية الصحية والرفاه والعلاقات الصناعية بالإضافة إلى الوظائف التقليدية لإدارة شؤون الموظفين. كما أن دور المسؤولين في إدارة شؤون الموظفين يتعلق بتطبيق إجراءات محددة، بينما في ظل إدارة الموارد البشرية يتوسع دورهم ليشمل صياغة إستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها.

ويذكر Beardwell and Claydon²، أن العديد من الذين يعتقدون بوجود هذه الفروق بين المصطلحين، يرون بأن إدارة الموارد البشرية مفهوم متقدم على إدارة شؤون الموظفين، والكثير من المؤسسات تستبدل ممارسات شؤون الموظفين القديمة بسياسات جديدة في إدارة الموارد البشرية تركز على تطوير مهارات وقدرات كل موظف.

ويُرجع الكبيسي³، انتشار تسمية إدارة الموارد البشرية خلال عقد التسعينات من القرن العشرين إلى إبراز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المؤسسات تفوق أهمية الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج.

1.2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تباين وجهات نظرا العلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهم وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال. وقد يكون من المفيد في هذا المقام، أن نستعرض بعض تعريفات " إدارة الموارد البشرية " بغية الوصول إلى مفهوم أكثر وضوح لإدارة الموارد البشرية.⁴

- يعرف الكاتب الأمريكي " Wendell. French. " في كتابه " طرق تسيير الافراد " الصادر سنة 1974، إدارة الموارد البشرية بأنها: " عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة".
- كما يعرفها الكاتب الأمريكي « Andrew. Sikula. " في كتابه "المستخدمين وإدارة الموارد البشرية" الصادر سنة 1976 بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختبار التعيين، تقييم الأداء التدريب والتنمية التعويض والمرتبات، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين".

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2011، ص 18.

² Beardwell, Julie and Tim Claydon, **Human Resource Management**, 5th Edition, Pearson Prentice- Hall, UK, 2007, p 12.

³ الكبيسي عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص-ص 8-9.

⁴ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 20.

- ويعرف الاقتصادي الأمريكي " Edwin.Flipppo " في كتابه مبادئ تسيير المستخدمين الصادر سنة 1971 "إدارة الموارد البشرية بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".
- كما تعرفها الاقتصادية البريطانية Jane Boyce-Martin، بأنها ذلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم (داخل المؤسسة)، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الادارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.
- يعرف البعض إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوى عاملة مستقرة وفعالة ومتعاونة وقادرة على العمل وراغبة فيه، أو النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوافرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.¹ وفي محيط يتميز بالتنافسية ويتطلب المزيد من التفاعل من طرف المؤسسات، فإن هذه الأخيرة هي بحاجة إلى موارد بشرية متعددة المواهب قادرة على مواكبة السوق.²
- يتضح مما سبق أن ادارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة والتي تختص باستخدام العنصري البشري بكفاءة وفعالية من خلال مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها وأهمها: توصيف الوظائف- تخطيط الموارد البشرية- البحث والاستقطاب- الاختيار والتعيين- تدريب وتنمية الموارد البشرية- تقييم الوظائف وتحديد الأجور- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية- القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية: كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقيات والنقل.
- ومن بين أهم التعاريف التي يمكن أن نقدمها كذلك هي:
- "إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافه وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة".³
- "هي عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".⁴

¹ هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 90.

² CAMPOY.E, MALCOUF. E, MAZOU LI . K, EVEU. V, *Gestion des Ressources Humaines*, 2^e édition, Pearson éducation France, 2011, p 3.

³ برونطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية- إدارة الافراد، عمان -الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 17.

⁴ ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض-السعودية، 2009، ص 34-35.

- "هي نشاطات يتم بموجها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة".¹

إذن يمكن تعريف، ادارة الموارد البشرية على أنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد استخدامها الحفاظ عليها تطويرها وتوجيهها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن هناك اختلاف في وجهات النظر من حيث إيجاد تعريف محدد لإدارة الموارد البشرية، حيث ينظر إليها البعض على أنها نشاط إداري بحث تقتصر مهامها على تنظيم وتخطيط وتوجيه الأفراد باعتبارهم أحد مكونات المؤسسة شأنها في ذلك شأن المكاتب والآلات التي تمتلكها المؤسسة، بينما يعتبر البعض الآخر أن إدارة الموارد البشرية تعبر عن نظرة حديثة للأفراد باعتبارهم أصول وموارد للمؤسسة عكس النظرة الكلاسيكية التي كانت ترى في الأفراد مجرد تكاليف متغيرة وعبي على المؤسسة، ومن جهة أخرى يرى أصحاب هذه المدرسة أن إدارة الموارد البشرية لا يجب أن تهتم فقط بالنشاط الإداري وإنما يجب التفكير في كيفية أولا البحث وثانيا تنمية الكفاءات والموارد البشرية المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها واستخدامها الاستخدام الأمثل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2.2- أسباب أهمية ادارة الموارد البشرية:

يتزايد الاهتمام يوما بعد يوم، بإدارة الموارد البشرية، وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية، كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فرع علم الإدارة ومن هذه الأسباب:²

- تميز العنصر البشري عن باقي عوامل الإنتاج الأخرى.
- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، الأمر الذي يتطلب إدارة الموارد البشرية بشكل يواكب التغيرات.
- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، الأمر الذي يتطلب إدارة متخصصة وحديثة للموارد البشرية.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي بين العمال وأصحاب المؤسسات عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية، ومن هنا كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون وإعداد سياسات جيدة للعلاقات المهنية والصناعية.

أما من حيث أهمية إدارة الموارد البشرية، فإن نشاطات إدارة الموارد البشرية تعد ذات أهمية كبيرة في المؤسسة حيث أن العنصر البشري هو الأهم ضمن عناصر الإنتاج، ومن خلال إدارة الموارد البشرية يتم جذب واستقطاب العنصر البشري المؤهل وتدريبه وتحفيزه. ويذكر بلوط¹، في هذا المجال أن الأفراد العاملين في مختلف نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، وبالتالي فمن واجب المؤسسة أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم.

كما أشارت العديد من الدراسات والبحوث في مجال الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية، وبالتالي فعلى المؤسسة الاهتمام بها ورعايتها نظراً لدورها في فعالية أداء المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها.²

3.2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضاً، إلا أن الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية يدور حول رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة. من خلال رفع مقدرتهم على العمل بشكل طردي متوازن وأداء جيد وسلوك سليم. ثم إيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل والإنتاجية، كما تهدف إلى خلق جو من الراحة داخل المؤسسة والانتماء إليها.³ ويمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في:

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب والمتحفزة.

- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.⁴

- العمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

- العمل على تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي.

¹ بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2002، ص 18.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ أحمد سالم الربيعات، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز برامج إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كفاءة المعرفة، الأردن، 2021، ص 67.

⁴ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011، ص 13.

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينهم لمواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، ومكافئتهم على أعمالهم وإنجازاتهم.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل داخل المؤسسة.
- إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتكوين.
- اكساب العمل مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدراً للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.¹
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات.
- وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- إمداد العاملين بكل المعلومات والبيانات التي يحتاجونها والتي تصدرها المؤسسة من سياسات ولوائح وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ أي قرار يؤثر عليهم.
- تقديم الرعاية والخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية للعاملين بشكل مستدام.
- توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.²

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر وغير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة.³

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية على مدار قرن ونصف من الزمن تقريباً، حتى وصلت إلى الصورة المتعارف عليها في علوم الإدارة. وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية. حتى وقتنا الحاضر.

¹ مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2022-2023، ص 07.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2011، ص 17.

³ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

قبل قيام الثورة الصناعية كان العمال يمارسون النشاطات اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة ولم تتبلور فيها أي اعتبارات لأنظمة عمالية تحدد الحقوق والواجبات والدوافع والحاجيات والحوافز والمكافآت. ولول تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنجد الأنظمة التالية:

- نظام الرق والعبودية: وفيه أعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتريه شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية أو إنسانية، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة، وكانت السلط المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها.

- نظام الصناعات اليدوية (المنزلية): وفي ظلاله برزت فئة تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه، يسمح ذلك الاجر للعامل وعائلته بحد الكفاف.

- نظام الإقطاع: في الريف حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين).

- نظام الطوائف: فقد ظهر هذا النظام في المدن، حيث أن كل صناعة تكونت معها طائفة، حيث تقوم بتحديد إطار الصناعة المعينة وقانونها الذي يوضح شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي تدفع للعاملين في تلك المهن ومستويات الإنتاج. وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.¹ وقد أوجد هذا النظام احتكارا للصناعة والحرفة، وقد رتب التدرج في المهنة فأصبح هناك الصبي والعريف والمعلم، وينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخالف لوائح وتعليمات الطائفة.²

2- مرحلة الثورة الصناعية:

لقد بدأت الثورة الصناعية إبان النصف الثاني من القرن الثامن عشر، وكان اهتمام أصحاب المصانع آنذاك منصبا على التقدم الفني الميكانيكي والمشكلات الاقتصادية وتحقيق أقصى إنتاجية من عناصر الإنتاج المادي، وتهيئة أفراد القوى العاملة للبيئة الصناعية الجديدة دون توجيه أي اهتمام إلى المشكلات التي سيواجهها العنصر البشري الذي سينتقل من البيئة الزراعية الحرفية إلى البيئة الصناعية الجديدة ذات الحجم الكبير.³ وفي نفس الوقت فقد نتج عن الثورة الصناعية سلبيات كثيرة منها ظهور مشكلات اجتماعية ونفسية معقدة وغلبة الروح المادية وكذلك زاد الشعور

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 27.

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبعة، عمان - الأردن، 2011، ص 18.

بالممل والاغتراب وضعفت العلاقات الودية بين العمال والموظفين¹. وما ترتب عنها من سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة ورتابة العمل، ونتيجة لهذا الوضع ظهرت النقابات العمالية والاتحادات المهنية التي طالبت بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل². وكان لظهور النقابات ونموها أثر على إدارة شؤون الموارد العاملة فظهرت ممارسات واتجاهات فيها مثل دراسة شكاوى وتظلمات العمال والموظفين وتوسيع الفوائد التي يجنونها وتنظيم ساعات العمل والعطل والإجازات ومعالجة مشكلات النظام والتأديب وتحديد المهام ومواصفات العمل وتحديد الأجور³.

وعليه في هذه المرحلة ظهرت الألة التي كان لها دورها في تغليب العنصر الألى الإنتاجي على العنصر البشري وكانت الثورة الصناعية بمثابة بداية للكثير من المشاكل التي واجهتها إدارات المصانع، التي أهملت حقوق العمال وحاجاتهم. وتبع ذلك ظهور التكتلات العمالية واتحادات وجمعيات منظمة للدفاع عن مصالح العمال، مما تطلب وجود إدارات معينة لحل هذه المشكلات ولتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين.

3- مرحلة مدرسة الإدارة العلمية: (منتصف القرن 19- حتى بدايات القرن 20):

في هذه المرحلة ظهرت مدارس جديدة تتحدث عن كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل علمي ربط بين الوقت والحركة، وأعتبر الإنسان بمثابة آلة. ولم ينظر إلى العامل ومصلحه الشخصية والعاطفية، واعتبرت هذه المرحلة الإنسان كائنًا اقتصاديًا لا تحركه سوى الحوافز المادية، وهو الفكر الذي تبناه "فريدريك تايلور Frederik . W. Taylor" الذي يعتبر الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه وهم "فرنك وليليان جليبارت Frank Lilian Gilbreth" و "هنري غانت Henry Gantt" وغيرهم في تطور الفكر الإداري على الصعيد العالمي⁴. ووضعوا له أسسًا علمية تتمثل في :

- التطور الحقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بالتطور الحقيقي للإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية. وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة النشاطات المرتبطة بالوظيفة كي يتم أدائها في الواقع العملي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.

¹ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 38.

² عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2022، ص 28.

³ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 38.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2003، ص 24.

- الاختيار العلمي للعاملين: والذي يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: وهنا فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل. وذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين: ويؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة والموارد البشرية هو الأساس الرابع للإدارة، ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.
- ولقد ركز تايلور على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات العلمية التي جمعها ومن خلال تطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل، أمكنه التوصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل والعمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية.¹
- ويطلق مصطلح حركة الإدارة العلمية على تلك الحركة التي حاولت أن تطبق الأسلوب العلمي المنظم على أساليب وإجراءات الإدارة،
- وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا في ذلك الوقت وانتشرت انتشارا واسعا حوالي 1914، ولكن تعرضت الإدارة العلمية بعد ذلك لكثير من الانتقادات، حيث أغفل تايلور الجوانب الإنسانية للفرد فعامله كأي أداة من أدوات الإنتاج المادية،² حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها من خلال تأديته لعمله دون مراعاة لتعبه وإرهاقه، الأمر الذي أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة وإلى معارضة النقابات العمالية لهذه الأفكار. وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم كذلك على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وإهماله للجانب الإنساني.

¹ عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 29.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص 18.

4- مرحلة مدرسة العملية الإدارية (هنري فايول):

لقد تم تطوير هذه النظرية من خلال جهود بعض العلماء وعلى رأسهم "هنري فايول Henri Fayol"، الذي يعتبر أول من تبنى نظرية متكاملة في علم الإدارة وأسس ذلك على فكرتين أساسيتين وهما وظائف المؤسسة أو المشروع وثانيا مبادئ الإدارة الأربعة عشر¹. وقد أبرز فايول أهمية الوظيفة الإدارية بإيضاحه أنه بينما تكون قدرات العامل قدرات فنية، فإن القدرات الإدارية تأخذ أهميتها في التزايد كلما ارتقينا السلم الوظيفي بحيث تشكل أهمية قصوى في مستوى الإدارة العليا². كما ركزت هذه المدرسة على العمليات الداخلية للمؤسسة والمظاهر الرئيسية للأداء المادي في العمل وبالجوانب الفسيولوجية للعمال وليس الجوانب الإنسانية للأداء، وركزت هذه النظرية على مستويات الهيكل التنظيمي بافتراض أن كفاءة المؤسسة في الأداء تعتمد على كفاءة المدير، كما أن الهياكل التنظيمية الفاعلة قادرة على خلق الأفراد الأكفاء³

5- مرحلة المدرسة البيروقراطية:

هي نموذج خاص بالتنظيم في المؤسسات والإدارات، ويعتبر الألماني "ماكس فيبر Max Weber" المؤسس الأول للنظرية البيروقراطية، ويقوم النظام البيروقراطي على مجموعة من القواعد العامة، والأنماط التفسيرية اللازمة لأداء المؤسسة، ومن بين هذه القواعد نجد⁴:

- تعريف محتوى كل وظيفة وذلك بإصدار قوانين أو لوائح، وهذه القوانين واللوائح أو القواعد بصفة عامة لا تتعلق فقط بمسائل الموارد البشرية، وإنما تضبط نشاط المؤسسة ككل مثل الإنتاج والعلاقات التجارية والتسيير الآلي.
- تتجاهل البيروقراطية الذاتية، حيث لا يمكن أن يعالج أي مشكل بالبيروقراطية إلا بصفة عامة وغير شخصية.
- لا يعترف النموذج البيروقراطي للعامل بأي سلطة، فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة، إذ ليس له أي مجال لحرية الفعل، بذلك تجهل النظرية بأن العامل يمكن أن يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها، فالمنفذ ليس لاهمه تحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد التي تُملى عليه، في حين أن التطبيق الحرفي لهذه القواعد قد يوصل إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة-جمهورية مصر العربية، 2006، ص 74.

² زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 22.

³ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة، (الشارقة)، 2008، ص 62.

⁴ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- إن التطبيق الحرفي للقواعد والتعليمات يحيي العامل من مسؤوله الأعلى، حيث يحميه من الفصل التعسفي أو العشوائي، لهذا نجد للنقابات العمالية بعض الحجج الموضوعية لتشجيع التنظيم البيروقراطي، وذلك لحماية تسيير الموارد البشرية من التعسف السلطة الهرمية وأرباب العمل.

إن المدرسة البيروقراطية تنظر إلى المؤسسة على أنها وحدة ميكانيكية (آلية) تخضع لسيطرة رئيس (مسؤول) معين، وتعمل وفقا لأوامره، هذا إلى جانب النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المؤسسات، والإقلال من أهمية الدور الذي يقوم به العنصر البشري، كذلك تتميز بغياب الاهتمام بالبيئة.

6- مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية (ما بين الحربين العالميتين، الأولى والثانية):

أدى تجاهل مدارس الإدارة العلمية والإدارة العملية والإدارة البيروقراطية، لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920 وهي مدرسة العلاقات الإنسانية¹.

لقد شهدت هذه الفترة تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب "هاوثورن Hawthorne" بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "ألتون مايو Elton Mayo" وزملائه، في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية بالقرب من شيكاغو "Western Electric Co"، وكان الهدف منها معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة والرطوبة وظروف العمل على الانتاجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ضعيفة بين تلك العوامل والانتاجية، وفي نفس الوقت كشفت الدراسة عن نتائج أخرى والتي أظهرت أهمية بث حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين (الحوافز المعنوية) متمثلا في احترام المشاعر والتقدير وتلبية الحاجات المعنوية، في زيادة الانتاجية وتنمية روح الولاء للمؤسسة.

لقد أوضحت دراسات هاوثورن أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة مثل علاقة الفرد بالجماعة وأنماط القيادة وتدعيم معنويات الأفراد وهذه المشاعر بدورها تؤثر بدورها على إنتاجية الفرد².

إلى جانب ألتون مايو، قدم كل من "دوجلاس ماجريجور Douglas Mc Gregor" و "كريس أرجيريس Chris Argyris" مساهمتهما في مدرسة العاقات الإنسانية، حيث يرى أرجيريس أن المؤسسات بسياستها، تعتمد إلى الحد من القدرات الطبيعية للأفراد في النمو والتقدم، فهذه المؤسسات (التنظيمات) لا تدع مجالا كبيرا لقدرات الافراد على الاختيار واستخدام الحكمة، أو لموائمة التعليمات حسب الظروف بل يتوقع منهم الطاعة العمياء وعدم استخدام

¹ عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 34.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص 20.

قدراتهم العقلية، وترك الأمور التي تحتاج إلى تفكير، إلى عدد قليل من الافراد ممن يشغلون مناصب رئاسية في المؤسسة.

إن معاملة الفرد كمكون ألي تؤدي إلى تأثيرات عكسية كثيرة وينتج عنها اختفاء الكثير من الصفات المقبولة، بل والمطلوبة مثل الرغبة في التقدم والابتكار.

ويرى أرجريس أنه هناك ثلاث أنواع من الوسائل والتي من خلالها تعرقل التنظيمات (المؤسسات) العامل الناضج، وتشجع العامل غير الناضج ليستمر على نفس المنوال:¹

- هيكل التنظيم الرسمي الذي يعتمد إلى تركيز السلطة والقوة في أيدي أقلية ويترك المرؤوسين تحت رحمة رؤسائهم أو النظام المؤسسي نفسه.

- القيادة الموجهة المتسلطة، حيث يقوم الرئيس بإصدار جميع القرارات التي يحتاجها العمل، ويتمثل دور المرؤوسين في مجرد تنفيذ القرارات دون أي مشاركة.

- نظم الرقابة الإدارية والتي تفرض العديد من القيود على القرارات الشخصية للعامل مثل قيود العمل وإجراءات ولوائح العمل.

أما "ماجريجور"، فقد درس التحديات التي تواجه القادة من خلال علاقاتهم بالمرؤوسين ولذلك اهتم بفكر المديرين ومعتقداتهم فيما يتعلق بمدى الاعتماد على العاملين كأفراد مسؤولين وقادرين على العمل. وقد لمس "ماجريجور" خلال دراسته أن القادة يعاملون العمال كأفراد غير مسؤولين وكسولين ولا يحبون العمل وأطلق على ذلك نظرية X، وعلى الجانب المعاكس وضع "ماجريجور" نظرية Y، التي تفرض أن الافراد بصفة عامة يميلون لحب العمل وتحمل المسؤولية²

وعليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية أبرزت أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء الموظفين والعمال ودور القيادة والتنظيمات غير الرسمية في المؤسسات³. إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، كما فشلت مدرسة العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار، ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970، وهذا لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

³ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين معنى نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

7- مرحلة إدارة الأفراد (ما بعد الحرب العالمية الثانية):

بعد النصف الثاني من القرن العشرين وانتهاء الحربين العالميتين الأولى والثانية واستقرار العالم، أصبحت الحاجة أكثر إلى إدارة كفئة متخصصة مهنية لإدارة الأعمال في المصانع والشركات، وبالتالي زاد الاهتمام بإدارة الاستخدام وتغيير مصطلح إدارة الاستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية¹. وبدأ الاهتمام بمدخل إدارة الأفراد كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، وتهدف إدارة الأفراد إلى توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربح والنمو².

تطورت فيها إدارة الموارد البشرية وبدأ الاهتمام بإنشاء إدارات خاصة بالأفراد، إلا أن دور هذه الإدارات كان محصوراً في أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العمال، ضبط الحضور، الانصراف، وغيرها من الأنشطة البسيطة.

8- مدرسة إدارة الموارد البشرية:

في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات ومع تنامي الإدراك لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النظرة إليه بأنه أثمن الموارد المتاحة لدى الإدارة³، برز مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو "إدارة الموارد البشرية" وبموجبه تحددت نشاطات هذه الإدارة في مجموعة من الوظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها واختيار الأفراد وتعيينهم وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة وبذلك ازدادت مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة. ويرجع الفضل في ظهور مدرسة إدارة الموارد البشرية إلى رواد مدرسة هارفارد، حيث كانت تنظر هذه المدرسة إلى الأفراد باعتبارهم أصول محتملة بدلاً من مجرد تكلفة متغيرة واعتبروا أيضاً أن إدارة الموارد البشرية تتضمن جميع قرارات الإدارة والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المؤسسة وموظفيها (مواردها البشرية)⁴.

وعليه يمكن القول أن مدرسة "إدارة الموارد البشرية" هي امتداد لمدرسة "إدارة الأفراد" وسد مواطن النقص فيها، فقد أضافت إلى المهام الأساسية لإدارة الأفراد، مهام أخرى كالتدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 70.

² عادل حرجوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، جدار للكتاب العلمي، (عمان)، عالم الكتب الحديث، (أريد) - الأردن، 2009، ص 09.

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁴ Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management*, London, Kogan page, 2006, P 5.

للتعويض المادي والمعنوي والاهتمام بعلاقات العمل وتخطيط المسار الوظيفي. وغيرها من المهام والانشط الحديثة المتعلقة بإدارة المورد البشري على مستوى المؤسسة.

وإذا نظرنا الى إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المؤسسات، نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب ان تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأتوماتيكية والاعتماد على الحاسبات الإلكترونية (الكمبيوتر) في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، وظهور موجات الذكاء الاصطناعي. كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى المؤسسة وحتى على مستوى الدول، من حيث المهن والتخصصات والجنس (عاملين، عاملات).. وغيرها.

المحور الثاني:

تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

تمهيد:

إن مسألة تخطيط الموارد البشرية هي ضرورة حتمية في المؤسسات الجديدة وفي المؤسسات القائمة، نتيجة اعتبارات متعددة كالنقل أو التقاعد أو الاستقالة أو التترك المتوقع، ناهيك عن ضرورة التخطيط في الحالات التي يستدعي معها إعادة التنظيم لأسباب متوقعة أو غير متوقعة. كل هذه الضرورات تجعل من تخطيط الموارد البشرية محور الارتكاز في بناء الهياكل التنظيمية المتوازنة الأداء¹.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

تعددت تعاريف تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وفيما يلي أهم هذه التعريفات:

- هو عملية تحديد أو تقدير (التنبؤ) احتياجات المؤسسة الكمية النوعية من الأفراد (العمال) في المستقبل والاستعداد لذلك (الاحتياجات) من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات، التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي، بين ما تحتاج اليه من عمال وبين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً من عمالة.
- هو مقابلة بين العرض والطلب، حيث يمثل العرض المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهاته وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط².
- تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المؤسسة في الأجل الطويل³.
- هو عملية تحديد احتياجات المؤسسة الكمية والنوعية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة (تصل إلى سنتين)، متوسطة (تتراوح بين سنتين إلى خمس سنوات) أو طويلة المدى (خمس سنوات وأكثر)⁴.
- هو عملية التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمؤسسة، لتحديد الأنواع والاعداد المناسبة من العمال في الوقت والمكان المناسبين، للمساعدة على بقاء وتطور المؤسسة وتحقيق أهدافها⁵.
- هو استراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمؤسسة واستخدامها وعرضها وتطويرها¹.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 93.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 92.

⁴ حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 67.

⁵ عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- هو عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية².

على ضوء كل ما سبق يمكن القول أن: وظيفة تخطيط الموارد البشرية تتضمن توفير العمالة في الوقت المناسب وبالأعداد والنوعية المناسبة، والتي تستطيع أداء المهام المطلوبة بطريقة صحيحة. كما يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل، وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفاءة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة.

ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية، وتغيرت مشاريعها أو إستراتيجياتها. ويؤثر التغيير في عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المؤسسة لتحديد احتياجاتها.

ويخدم نشاط تخطيط الموارد البشرية، أهداف متعددة على صعيد المؤسسة الاقتصادية أهمها:

- تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب داخل المؤسسة.
- تحقيق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية.
- تحقيق الترابط والتناغم بين فعاليات إدارة الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط المؤسسة من خلال تقدير هيكل الموارد البشرية الأمثل.
- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحديد المواصفات الدقيقة اللازم توافرها فيهم.
- ضمان توافر الموارد البشرية اللازمة في التوقيت الصحيح وبالأعداد والنوعيات ومستويات المهارة المطلوبة.
- تأكيد استثمار الأفراد في الوظائف المناسبة لقدراتهم وخبراتهم.
- المحافظة على الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والحرص على تأكيد ولائهم للمؤسسة³.
- مساعدة المؤسسة على إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التكوين أو الخدمات.
- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المختلفة.

¹ Stainer, R.S. "Manpower Planning", William Helene, London, 1990. P25.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان - الأردن، 1984، ص 119.

³ علي السلي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 119.

ثالثاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة، وقد أصبح نشاطاً ضرورياً في الوقت الراهن نتيجة للتغيرات الهامة في السكان والتطورات التكنولوجية وحجم وتعقد المؤسسات الحديثة. وأهمية تخطيط القوى العاملة يمكن النظر إليها من ثلاث مستويات هي:

- الأهمية الفردية: يعتبر تخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد في المؤسسة، لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب، وبالتالي يكون شعور الفرد بالفشل أقل، وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل، وخوفه من المستقبل أقل.

- الأهمية المؤسسية (التنظيمية): تستفيد المؤسسات من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاءة الإنتاجية. وهذه العملية تضمن للمؤسسة الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة تفي باحتياجاتها، والاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة.

- الأهمية الوطنية (المجتمعية): أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم للموارد البشرية المطلوبة للعمل في مختلف المؤسسات، ومن الواضح أن الاقتصاد في الدول النامية يعاني من نقص الأفراد المؤهلين للأنشطة المصاحبة للتوسع الاقتصادي السريع والتقدم التكنولوجي. ولكي يتقدم الاقتصاد في هذه الدول لابد من أن يتم التخطيط بشكل جيد للحصول على اليد العاملة المؤهلة.¹

كما تنبع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية من إدراك الآثار الإيجابية التي يمكن تحقيقها عند أداء هذه العملية بشكل فعال وأيضاً من خلال تجنب الآثار السلبية التي تنجم بسبب عدم القيام بها كلية أو عندما يتم تنفيذها بأسلوب غير ملائم.

1. الآثار الإيجابية لتخطيط الموارد البشرية:

- تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالأفراد، والمناصب الشاغرة، وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل الوقت.
- كشف احتياجات المؤسسة الفجائية من العمال والتعرف على عرض وطلب العمالة.
- تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك (في الوقت المناسب).
- هي عملية تساعد على ترشيد استخدام العمالة وعلى التقليل من تكاليفها.

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2005، ص 73.

- تساعد على القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف، التكوين، تسيير المسار الوظيفي، الترقية وغيرها).
 - القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة على العمالة. (تغير القوانين أو التكنولوجيا، دخول منافسين جدد. وغيرها...).
 - يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة، لاسيما عند الشروع في اعتماد تحليل SWOT للأغراض الاستراتيجية مستقبلا.
 - إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة زيادة أو نقص العمالة.
2. الآثار السلبية لغياب أو سوء عملية تخطيط الموارد البشرية:
- عدم توفير البيانات التي تساعد على أداء الوظائف الأخرى المرتبطة بالموارد البشرية (التكوين- التوصيف- التوظيف- تقييم أداء العمال. وغيرها من الوظائف)
 - عدم تناسب العمالة المختارة مع احتياجات المؤسسة من حيث النوع والعدد¹.
 - تعطيل الطاقات الإنتاجية، في حالة وجود عجز في العمالة.
 - استنزاف المهارات بسبب عدم وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتفق مع مستواه التعليمي والتدريبي ومع خبراته.
 - عدم تناسب الأجور المدفوعة مع متطلبات العمل ومحتوياته.
 - اضطراب عمليات الإنتاج في حالة وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف.
3. أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة:

- هناك مجموعة من العوامل أو العناصر يجب أخذها بعين الاعتبار عند عملية تخطيط الموارد البشرية وهي:
- طبيعة المؤسسة ونوع النشاط الذي تعمل فيه.
 - المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 135.

- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية.
- برامج وخطط الإنتاج والتوقعات المستقبلية لها
- المركز المالي للمؤسسة.
- حجم المؤسسة وعمرها الإنتاجي، وموقعها الجغرافي.

رابعاً: خطوات ومراحل تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

تتعدد وتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، وفقاً لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها.

وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد هذه الخطوات، إلا أنهم يتفقون على أن خطة الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة، كما أنها عملية مستمرة نظراً لتغيير البيئة التي تعمل فيها المؤسسة باستمرار.

1. تحليل وتحديد تأثير أهداف المؤسسة على الموارد البشرية (المراجعة الاستراتيجية):

تبدأ هذه العملية بتحديد رسالة المؤسسة، الأهداف طويلة الأجل، الاستراتيجيات، ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام. ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية¹.

ويتم فهم وإدراك تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتضمن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والايكولوجية والقانونية والديموغرافية، كما يشمل ذلك دراسة أوضاع البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث البيئة المادية والاجتماعية والتنظيمية من خلال موقفها المالي ومواطن القوة والضعف في المؤسسة والهيكل التنظيمي وحجم الانتاج، المركز التنافسي للمؤسسة، رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية، وخطط الإنتاج أو النشاطات وخطط التغيرات المحتملة (تكنولوجية تنظيمية. اقتصادية...)، ومن ثم تحديد انعكاساتها على تركيبة القوى العاملة لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية².

2. تحليل (تقدير) وتحديد الطلب على الموارد البشرية (التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية):

يتمثل الطلب في احتياجات المؤسسة من العمالة كما ونوعاً خلال فترة الخطة، ويتم تقدير تلك الاحتياجات على ضوء نشاط المؤسسة في المستقبل من حيث:

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- رقم الأعمال المتوقع.

- التوسع أو الانكماش المحتمل في بعض الأنشطة.

- التجديدات التقنية والتكنولوجية المزمع إدخالها.

- حجم الإنتاج.

- النطاق الجغرافي للمؤسسة.

وغيرها من العوامل. وهناك عدة أساليب تساعد على تقدير الاحتياجات من اليد العاملة أهمها:

- تقديرات الخبراء والمديرين (طريقة دلفي): يقوم المسؤول فيها بتحليل الطلب في الماضي وتقدير احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية على ضوء خبراته الشخصية عن أثر حجم النشاط على الاحتياجات من العمال. ويقوم عدة مديرين بهذا التنبؤ ثم يؤخذ متوسط التنبؤات، وقد يقوم بهذا العمل مدير ادارة الموارد البشرية منفردا أو المدير العام.¹

- التقدير بواسطة وحدات العمل (معيار الأداء): بعض المؤسسات تضع معايير للأداء بالنسبة للعمال فيها: مثل إنجاز عدد معين من الوحدات في الساعة (أو اليوم). وبالتالي يكون من السهل تحديد عدد الأفراد اللازمين للقيام بالعمل. ومن ثم تحديد حجم الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة.

- الميزانية التقديرية: عند وضع الميزانية التقديرية للمؤسسة، يطلب من كل أقسامها التعبير عن أهدافها في صورة كمية، وتقدير احتياجاتها بما في ذلك الاحتياجات من الموارد البشرية، وبالتالي تحديد إجمالي الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.²

- تحليل عبء العمل: يقوم المديرون بتحليل عبء العمل المستقبلي لكل وظيفة وذلك لمعرفة عبئ العمل الإجمالي للوظائف، ثم يقومون بقسمة عبء العمل الإجمالي عن عبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به كل فرد ومن ثم نحصل على تقدير لحجم للعمال.

- تحليل السلاسل الزمنية: تستطيع المؤسسات التي تستخدم أعدادا كبيرة من العاملين استعمال هذا الأسلوب. ومن أشهر السلاسل الزمنية في هذا المجال ما يطلق عليه "سلاسل ماركوف Markov Chain". والسلسلة الزمنية هي

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 176.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 141.

مجموعة من المشاهدات لمتغير معين "حركة العمال" ثم تسجيلها على فترات زمنية متتالية، حيث تهدف هذه العملية إلى وصف سلوك الظاهرة "حركة العمال" في الماضي بالإضافة إلى التنبؤ بما سيحدث للظاهرة في المستقبل¹.

- تحليل الانحدار: تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بناء على علاقة سابقة ووثيقة بين متغيرين، أحدهما يرتبط بعدد العاملين بينما يرتبط الآخر بحجم الانتاج أو المبيعات مثلاً. ويتطلب استخدام هذه الطريقة توافر البيانات الدقيقة والسابقة التي تثبت العلاقة المباشرة بين هذين المتغيرين.

ويجدر الإشارة إلى أن الأساليب الكمية وبحوث العمليات قد قدما في الفترة الأخيرة الكثير من النماذج التي يمكن من خلالها الحصول على تقديرات دقيقة عن حالة الطلب على الموارد البشرية (شبكات الأعمال - البرمجة الخطية.. وغيرها).

3. تحليل (تقدير) وتحديد عرض الموارد البشرية:

يتم تغطية الطلب على الموارد البشرية في المؤسسة بواسطة مصدرين أساسيين هما: العرض الداخلي والعرض الخارجي، ويتطلب تحليل المعروض من العمالة (تقديرات العرض) حالياً وخلال فترة الخطة استعمال تقنيات مختلفة أهمها:

1.3. تقنيات (طرق) تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية: يتم التعرف على عدد العاملين داخل هيكل الوظائف في المؤسسة، وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية، النقل، ترك العمل، والتكوين... وغيرها، من خلال مجموعة من التقنيات أهمها:

- جرد الموارد البشرية: من خلال تجميع المعلومات عن العمال بالمؤسسة وأسماء الوظائف، ثم تصاغ هذه المعلومات في جداول وتفيد هذه الجداول في تحليل وضع العمالة وتساعد على تخطيط الموارد البشرية.

- السلاسل الزمنية: وتعتمد على تحليل نسب تحرك العمالة داخل كل إدارة وبين الإدارات (الترقية، النقل، ترك الخدمة) ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي واستخدامها للتنبؤ بحركة العمال، عبر عدة سنوات قليلة.

- مخزون المهارات: هو نظام معلومات يوفر للمؤسسة المعلومات اللازمة عن العمال في الوقت اللازم، وهو يضم أسماء العاملين، مهاراتهم، كفاءتهم. ويمكن الاعتماد عليه عند تخطيط برامج التكوين والترقية... الخ. وهو عبارة عن قاعدة

¹ جودة محفوظ، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 211.

بيانات خاصة بمهارات العاملين، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهي تحتوي على معلومات تفصيلية يتم تحديثها باستمرار بخصوص كل موظف في المؤسسة.¹

- خرائط النمو الوظيفي: وهي تحدد المسار الوظيفي المفتوح لكل فرد، لكي يتدرج فيه حتى يصل إلى الوظائف العليا. وتفيد هذه الخرائط في التعرف على جوانب الخبرة، المهارات الواجب توافرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي.

2.3. تقنيات (طرق) تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية: تلجأ المؤسسة إلى العرض الخارجي عندما لا تجد العمال الكافين أو المناسبين لتغطية حاجاتها من العمال على المستوى الداخلي، ويشمل العرض الخارجي: الأشخاص غير العاملين بالمؤسسة، العاملين بمؤسسات أخرى، العاطلين عن العمل، وهناك عدة تقنيات لتقدير العرض الخارجي أهمها:

- تحليل سوق اليد العاملة: أي تحديد توفر اليد العاملة في سوق اليد العاملة الخارجي، حسب عدد وأنواع المهارات المطلوبة، وهذا في المحيط الخارجي للمؤسسة.²

- تحليل الديموغرافية: تؤثر المتغيرات الديموغرافية (نسبة النمو، السن، الجنس، مستوى التعليم، وغيرها) على العرض الخارجي لليد العاملة. وعليه فإن التطورات الديموغرافية، والاقتصادية، الاجتماعية والثقافية في بيئة المؤسسة، لها تأثيرها على تحديد العرض الخارجي للموارد البشرية.

4. المقارنة بين الطب والعرض وتحديد المطلوب الموارد البشرية:

بعد تقدير الاحتياجات (الطلب) والمعروض من العمالة، تقوم المؤسسة بالمقارنة بينهما، والتي قد تسفر عن عجز في اليد العاملة (كمي أو نوعي)، ينبغي اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهته من خلال:

- عن طريق التوظيف الخارجي.

- تخفيف شروط الالتحاق بالوظائف.

- أو عن طريق توفير هذه العمالة داخليا (من خلال برامج التكوين والتطوير، الترقية، النقل.. وغيرها).

- من خلال زيادة ساعات العمل.

- استعمال العمالة المؤقتة.

¹ عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

-زيادة سن التقاعد.

-احلال التكنولوجيا مكان العمال.

- توسيع نطاق الوظائف (تضمين الوظيفة الواحدة عدة مهام وانشطة).

أما في حالة وجود فائض من قوة العمل (زيادة العرض على الطلب)، فهنا ينبغي على المخطط أن يتخذ التدابير للتخلص منه، إما من خلال:

- بعض برامج التدريب الخاصة للقيام بوظائف أخرى.

- أو إيقاف التوظيف لينقص عدد العمال بطريقة طبيعية مع الوقت عن طريق الاستقالات، التقاعد.

- كما تستطيع المؤسسة تشجيع التقاعد المبكر، والعطل دون مرتب.

- تخفيض ساعات العمل.

- استعمال العمالة المؤقتة.

- أو يمكنها التخلص من العمال بالفصل من العمل (سياسة انهاء الخدمة)

أما في حالة تساوي العرض مع الطلب على الموارد البشرية، ففي هذه الحالة لا تلجأ المؤسسة إلى الاساليب سالفه الذكر، لكنها ولأجل تحسين كفاءتها، تسعى الى دراسة إمكانية إعادة توزيع الموارد البشرية من خلال العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما يؤدي إلى الاستخدام الامثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.

المحور الثالث:

تحليل وتصميم الوظائف في إدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

تعد عمليتي تصميم وتحليل الوظيفة من المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تهدف عملية تصميم الوظيفة إلى تحديد مضمون العمل ومستواه ونطاقه، بينما تهدف عملية تحليل الوظيفة إلى تحديد ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وما يجب أن يتوفر في شاغل الوظيفة من مؤهلات ومهارات وخبرات.

أولاً: تحليل (توصيف الوظائف)

تعتبر الوظائف حجر الأساس في المؤسسة الاقتصادية، وتضم العناصر الأساسية لعمل الأفراد والمجموعات، والمصالح والإدارات. كما أنها تساعد على خلق علاقات بين الأفراد والمؤسسة. وتكتسي عملية تحليل الوظائف أهمية قصوى داخل المؤسسة نظراً لتأثيراتها الهامة على عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

1- تعريف تحليل (توصيف) الوظائف:

- يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة¹.
- يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة (العمل) أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها، بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها².
- هو إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفية من واجبات وسلطات وأساليب عمل، ومعدلات أداء، بالإضافة إلى تحديد قدرات وسمات شاغل الوظيفة.
- تحليل الوظائف هي عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة وأبعادها والطرق المختلفة والظروف المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، ويتمثل الناتج المباشر لعملية تحليل الوظائف في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة وهي قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية وحدود السلطة التي تنطوي عليها³.
- هو عملية وصف شامل للوظيفية، أي وضع الوظيفة في شكل تعريف تفصيلي مكتوب.

2- عناصر تحليل (توصيف) الوظائف:

يراعى عادة احتواء التوصيف الوظيفي على العناصر (البيانات) التالية:

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 55.

³ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

- التعريف العام للوظيفة: ويشمل ذلك اسم الوظيفة، رقمها والإدارة أو القسم الذي تتبعه، وملخص عام عن طبيعة الوظيفة.
- واجبات الوظيفة: تشمل كل الأنشطة والأعمال التي يجب أن تؤدي فيها.
- مسؤوليات الوظيفة: وقد تكون مسؤولية إشرافية، أو مسؤولية مالية، أو فنية (تقنية).
- الصلاحيات والسلطات: التي يتمتع لها شاغل الوظيفة.
- الظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة: تشمل الظروف المناخية (ظروف العمل كالحرارة والرطوبة والتعرض للشمس..)، المجهود اللازم لها (عضلي، فكري) المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.
- العلاقات الوظيفية: وهي تشمل علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى (العلاقات الرأسية والأفقية).
- الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة: وتشمل المستوى التعليمي ونوعه، الخبرة والممارسات العملية، المهارات الذهنية والقدرات الجسمانية، الصفات الشخصية (المظهر العام، السن، الجنس)، الصفات الاجتماعية (العلاقات، التواصل..).
- 3- أهمية تحليل (توصيف) الوظائف:

يساعد تحليل (توصيف) الوظائف على أداء الكثير من الأعمال سواء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو بإدارات أخرى، وتتمثل أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في¹:

- تحديد أهمية الوظائف وقيمتها في المؤسسة (يتم التعبير عن الأهمية في شكل أجناس).
- توفير بيانات عن المهام والمسؤوليات التي يجب القيام بها من طرف شاغل الوظيفة.
- تحديد عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في كل وظيفة (المساعدة في تخطيط القوى العاملة).
- تتم قرارات الترقية بالاستناد إلى مدى تطابق مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة.
- تساعد في إعداد برامج التدريب والتنمية الإدارية والتكوين.
- الكشف عن احتمال وجود فوارق بين مواصفات شاغل الوظيفة وبين المواصفات المطلوبة.
- توضيح الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- يساهم نظام تحليل الوظائف في تزويد القائمين على إدارة الوظائف بالكثير من المعلومات التي تساعد في التخطيط لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- إقامة علاقات أفضل بين العاملين وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية².

¹ عادل حسن، المرجع السابق، ص 61.

² مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

4- خطوات تحليل (توصيف) الوظائف:

تتكون عملية تحليل (توصيف) الوظائف من عدة خطوات نذكرها فيما يلي:

1.4. اتخاذ قرار تحليل الوظائف ووضع البرنامج لذلك:

تبدأ عملية توصيف الوظائف باتخاذ قرار بشأنه من قبل الإدارة العامة، والذي تتبعه بالتحضير لهذه العملية عن طريق تصميم برنامج كامل للتوصيف الوظيفي، تحديد المسؤولين عليه، وتوعية العاملين بأهميته. ثم يعهد إلى إدارة الموارد البشرية بتنفيذ هذا البرنامج بالتنسيق مع الإدارة العامة.

2.4. تحديد الهدف من عملية تحليل (توصيف) الوظائف:

حيث أن الهدف من تحليل الوظائف هو لمواجهة النمو السريع والكبير للمؤسسة أو العكس، الأمر الذي يتطلب إضافة أو إلغاء أو دمج أو استحداث بعض الوظائف أو قد يكون السبب هو إعادة النظر في هيكل الأجور والرواتب¹.

3.4. تحديد الوظائف التي يجب أن تخضع للتحليل:

هناك أنواع متعددة من الوظائف: إدارية، وتقنية وغيرها، فهل سيُشمل التحليل كافة هذه الوظائف. الجواب على هذا السؤال يتعلق بسؤال آخر: هل المؤسسة أجرت تحليلاً للوظائف سابقاً أم لا. فإذا كانت عملية تحليل الوظائف التي تجريها المؤسسة هي المرة الأولى فإن التحليل لابد أن يشمل كافة وظائف المؤسسة.

أما إذا كانت المؤسسة قد أجرت تحليل للوظائف قبل ذلك، فإن التحليل يجري على الوظائف الجديدة وليس القديمة، إلا إذا كانت العملية تتعلق بإعادة التحليل، فقد يجري التحليل على كل الوظائف أو بعضها.

4.4. شرح أبعاد تحليل الوظائف:

من الضروري أن يتم شرح أبعاد تحليل الوظائف لكافة العاملين والتأكيد على ضرورة تعاونهم مع جامعي المعلومات ومحلي الوظائف مما ينعكس إيجاباً على دقة المعلومات المجمعة وبالتالي دقة عملية التحليل².

¹ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² مؤيد سالم السعيد، المرجع السابق، ص 133.

5.4. جمع المعلومات والبيانات:

وتخص المعلومات المجمعة كل من العناصر السابقة الذكر وخاصة الأفراد والمعلومات الخاصة بالوظائف، وتجمع المعلومات بعدة طرق منها:

- طريقة الاستقصاء (الاستبيان): تعتمد هذه الطريقة على إعداد قائمة من الأسئلة من قبل إدارة الموارد البشرية، تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل وتوصيف الوظائف، ويوزع هذا الاستبيان على العاملين للإجابة عليه ثم أعادته لأخصائي التحليل لمراجعته واستخدامه لأغراض التحليل الوظيفي¹.

- طريقة الملاحظة الشخصية: وهي من أبسط الطرق لجمع المعلومات ووفقا لهذه الطريقة فإن المدير أو محلل الوظائف يقوم بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله ثم يقوم بتدوين ملاحظاته التي تصف مهام وواجبات الوظيفة والبيئة التي يتم فيها إنجاز هذه المهام والواجبات².

- طريقة المقابلات الشخصية مع العمال والمسؤولين: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا، لأنها تعتمد على الاجتماع المباشر بين أخصائي تحليل الموارد البشرية بالفرد أو مجموعة من الافراد المراد جمع المعلومات منهم، وتسمح هذه الطريقة بإمكانية جمع معلومات كاملة عن واجبات ومسؤوليات وظروف أداء الوظيفة³.

- طريقة فحص سجلات الكفاءة والأداء في المؤسسة: من خلال هذه الطريقة يتم الرجوع إلى سجلات الأداء التي يسجل عليها ما يؤديه العامل والموظف من نشاطات في كل يوم، وهذه الطريقة تزود محلل الوظيفة بمعلومات تفصيلية ودقيقة عن الوظيفة بشكل عام⁴.

6.4. تحليل المعلومات وتوصيف الوظائف (اعتماد وصف الوظائف):

يتم في هذه المرحلة تفريغ البيانات في جداول تحليل النتائج. ويقوم خبراء التوصيف بتحليل إجابات الموظفين ثم اقتراح التوصيف الجديد المناسب الذي يعرف معالم كل وظيفة بوضع وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها، ويتم تسجيل ذلك في سجل خاص يتم الرجوع إليه عند الحاجة.

إن الناتج المباشر لعملية توصيف الوظيفة هو إعداد بطاقة الوصف الوظيفي (نموذج وصف الوظيفة أو العمل)، حيث تعرض المعلومات والبيانات (الحقائق) الخاصة بكل وظيفة بطريقة منظمة ومنطقية.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 115.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

وفيما يلي نقدم نموذج البطاقة توصيف وظيفة: ميكانيكي سيارات، في شركة معنية، كما يلي:

الشكل رقم 01: بطاقة توصيف وظيفة.

كشف وصف وظيفة	
اسم الوظيفة: ميكانيكي سيارات	القسم/الإدارة: قسم السيارات
تاريخ التوصيف:	درجة الوظيفة:
<p>الوصف العام للوظيفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> تقع هذه الوظيفة في فرع النقل لقسم الشؤون الإدارية الشركة. تختص بإصلاح وصيانة الأجزاء التي تصاب بالعطل بسيارات الشركة. يعمل شاغل الوظيفة تحت إشراف المباشر لرئيس فرع النقل. يؤدي شاغل الوظيفة أعماله طبقاً لقواعد وأصول تقنية تتطلب قدراً من حرية التصرف في حدودها. يتطلب القيام بأعمال الوظيفة، استخدام معدات وآلات وأدوات. يترتب على خطأ شاغلة للوظيفة في عمله، تعريض أرواح الغير للخطر والأموال للمضياع. <p>واجبات الوظيفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> إصلاح وصيانة الأجزاء التالفة والمعطلة بالسيارات سواء في مكان حدوث العطل أو بعد النقل للسيارات إلى مكان الصيانة. الكشف الدوري على السيارات وتغيير الأجزاء الغير الصالحة بها المحافظة على العدة والأدوات المستخدمة في العمل. <p>الشروط اللازم توافرها لشغل الوظيفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> معرفة تامة بمكانيك السيارات مهارة في استخدام عدة وآلات صيانة السيارات مؤهل في (شهادة علمية، تكوين متخصص) خبرة في مجال العمل لمدة لا تقل عن عشرة سنوات 	

المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 125.

5- الاستخدامات المختلفة لبطاقة الوصف الوظيفي:

تستخدم بطاقات التوصيف الوظيفي في كثير من مجالات عمل إدارة الموارد البشرية، ونستعرض فيما يلي أهم استخدامات بطاقة توصيف الوظائف:

- تخطيط القوى العاملة: تمدنا بطاقة توصيف الوظائف ببيانات عن مواصفات الموارد البشرية المطلوبة للمؤسسة.
- توظيف القوى العاملة: تعتبر بطاقة توصيف الوظائف الاساس في القيام بوظيفة الاستقطاب والبحث عن الافراد واختيارهم وتعيينهم للعمل بالمؤسسة.
- التدريب والتكوين: تزود بطاقة التوصيف الوظيفي إدارة الموارد البشرية ببيانات كافية عن النواحي والواجبات التي ينبغي أن يشتمل عليها برنامج التدريب او التكوين.
- الترقية والنقل: تمدنا بطاقة التوصيف الوظيفي بخصائص الوظيفية التي سيتم نقل الموظف اليها وعلاقتها بالوظيفة المنقول منها، وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة ومتطلبات شاغلها.
- الاجور والمكافآت: يساعد اعداد توصيف للوظائف على تقييم الوظائف المختلفة، وبذلك يمكن وضع سياسة أجور عادلة.
- قياس كفاءة العاملين: يفيد إعداد بطاقات توصيف الوظائف في إعداد معدلات أداء لكل وظيفة، ويعتمد في ذلك على معرفة الأعمال المطلوب من العامل تأديتها، والوقت المحدد لانتهاء منها، وذلك يمكن الإدارة من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء النموذجي، وبالتالي إمكانية قياس إنتاجية الموظف وإعداد تقارير الكفاية الخاصة به على أساس موضوعي.

ثانيا: تصميم الوظائف:

بعد الانتهاء من التحليل (توصيف) الوظيفي، من الممكن أن تقوم المؤسسة بالاستفادة من هذه المعلومات، بحيث يتم إعادة تشكيل الوظائف بشكل يحقق أداء عالي ومميز، وبالتالي فإن تصميم الوظيفة يزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي يعمل على تخفيض التكلفة¹.

وتعد عملية تصميم الوظائف من المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

1- تعريف تصميم الوظائف: هناك عدة تعاريف لتصميم الوظائف نذكر منها:

- يقصد بتصميم الوظائف عملية تحديد مضمون الوظيفة المتمثل في عدد ونوع المهام والأنشطة التي تتضمنها للوظيفة الواحدة مع طريقة الأداء، ويتم تجميع الأنشطة في مهام والمهام في "وظيفة"، وذلك باستعمال شرط التشابه والتتابع والتكامل في الأنشطة والمهام (بالإضافة الى تحديد حجم المسؤوليات-الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء)¹.

- ويعرف تصميم الوظائف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته. كما يعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) ومكافآته من جهة والمؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات) لكل وظيفة من جهة أخرى².

- هو عملية تحديد مضمون العمل ومستواه ونطاقه مع توضيح طريقة الأداء.

- هي العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته.

- يقصد بتصميم الوظائف تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات والادوات والفنون المستخدمة في الأداء³.

وعليه، يمكن القول أن تصميم الوظائف يتمثل في تحديد قائمة وعدد المهام المكونة لكل وظيفة حسب المنهج أو السياسة المتبعة من طرف المؤسسة.

2- أبعاد عملية تصميم الوظائف في المؤسسة: تتضمن عملية تصميم الوظائف عدة أبعاد أهمها⁴:

1.2. مضمون الوظيفة: أي الأنشطة والواجبات التي تتطلبها الوظيفة، ويحتوي مضمون الوظيفة على جانبين أساسيين هما:

- نطاق الوظيفة: الذي يشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، فالوظيفة التي تتضمن واجبات قليلة ومحددة تحتوي على نطاق ضيق ومحدود. والعكس صحيح فالوظيفة التي تتضمن واجبات كثيرة ومتعددة تحتوي على نطاق واسع ومتعدد.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003، ص 97.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 134.

⁴ حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان-الأردن، 2004، ص-ص 305-306.

- عمق الوظيفة: ويعني مدى حرية والاجتهاد أو التصرف المسموح لشاغل الوظيفة، لتقرير واجبات الوظيفة وطرق أدائها والرقابة عليها.

2.2. علاقات الوظيفة: وتشير الى طبيعة ومدى قوة العلاقات بين الفرد شاغل الوظيفة والافراد الآخرين داخل المؤسسة وخارجها.

3- العوامل المؤثرة في نجاح عملية تصميم الوظائف:

هناك العديد من العوامل (العناصر) المؤثرة في نجاح عملية تصميم الوظائف، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار وهي¹:

1.3. أهداف الوظيفة: حيث تعطي أهداف الوظيفة رؤية واضحة لشاغلها لما يجب تحقيقه، ويجب أن تعمل تحديد أهداف الوظيفة على: بيان مدى أهميتها وبيان سبب وجودها وعلاقتها مع الوظائف الأخرى، وأن تكون أهدافها نابعة من أهداف المؤسسة.

2.3. مهام وواجبات الوظيفة: والتي يجب أن تكون دقيقة وواضحة، بالشكل الذي يوضح ما هو مطلوب أدائه من الفرد شاغل الوظيفة.

3.3. نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظيفة: أي نوع التكنولوجيا المستعملة في الأداء والانتاج والتي تساعد في تصميم واضح للوظائف.

4.3. خصائص الوظيفة وتحقيق رضا الفرد شاغل الوظيفة:

- أن يعمل تصميم الوظيفة على توفير الاحساس لشاغل الوظيفة بالأهمية والاعتزاز بالنفس.
- أن يوفر تصميم الوظيفة عنصر التحدي في العمل، واثارة الحماس في نفس شاغل الوظيفة.
- أن يعمل تصميم الوظيفة على توفير الاحساس بالمسؤولية لدى شاغل الوظيفة تجاه عمله ونفسه.
- أن يعمل تصميم الوظيفة على توفير درجة من الاستقلالية في اداء واجبات الوظيفة.
- أن يعمل تصميم الوظيفة على توفير الاحساس بالإنجاز لدى الفرد شاغل الوظيفة ، عن طريق جعله مسؤولاً عن جزء من الانتاج والانتاجية.

¹ عقيلي عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 1996، ص-ص 51-52.

4- أهداف تصميم الوظائف:

يعمل تصميم الوظائف بشكل عام على تحقيق الاهداف التالية:

- تلبية متطلبات المؤسسة الانتاجية والكفاءة التشغيلية.
- تلبية احتياجات الفرد لضمان المشاركة الفعالة والالتزام بأداء الوظيفة بالشكل المطلوب.
- زيادة فعالية الفرد الموظف والمؤسسة.
- دمج احتياجات الفرد مع احتياجات المؤسسة¹.
- زيادة الانتاجية عن طريق استخدام أفضل الطرق لإنجاز العمل².
- زيادة انتاج المؤسسة عن طريق الاستخدام الامثل للموارد البشرية.

5- سياسات (أساليب) التصميم الوظيفي:

يتم تصميم الوظيفة الواحدة حسب سياسات التصميم الوظيفي المستخدمة، وتتوفر لدى المؤسسات عدة سياسات أساسية للتصميم الوظيفي نستعرضها فيما يلي:

- 1.5. سياسة التخصص الوظيفي: وهي سياسة تقليدية اعتمدت منذ القدم خاصة من طرف مدرسة الادارة العلمية، ويتخصص الفرد في أداء عدد قليل من المهام مما يجعل قائمة الوظائف طويلة. ومن فوائد هذه السياسة أنها تساعد على تحديد وقت العمل بإحكام، تبسط عملية تدريب العمال على أداء وظائفهم، كما تساعد على زيادة إنتاجه للعمل³.
- 2.5. سياسة الإثراء الوظيفي (التوسع العمودي): هي سياسة مطبقة في المؤسسات الحديثة التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التغيير، وتقوم هذه السياسة على إثراء العمل من خلال تضمين الوظيفة الواحدة أكبر عدد ممكن من المهام خاصة المهام الإشرافية وواجبات من مستوى أعلى، أي أن التوسع يكون عموديا، مما يجعل عدد الوظائف قليل، وهي سياسة تعتمد على التكنولوجيا العالية ومهارات الأفراد⁴.

¹ Michael Armstrong, *Strategic Human Ressource Management Peactice*, 10 th ed, Pearson, 2006, p 331.

² عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁴ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

3.5. سياسة التوسع الوظيفي: (التوسيع الأفقي): هي سياسة وسيطة: بين السياسة الأولى والثانية ويؤدي اعتمادها إلى زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة دون أن تشمل المهام الإشرافية، أي أن الاضافة تكون في أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية (توسع الوظيفة أفقياً فقط)¹.

4.5. سياسات أخرى حديثة في التصميم الوظيفي: هناك الكثير من المداخل التي فرضت نفسها في مجال تصميم الوظيفة من أهمها: العمل الجماعي، ساعات العمل المرنة، اندماج العاملين، وسياسة التناوب الوظيفي (التدوير الوظيفي).

¹نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العلمي (عمان)، عالم الكتاب الحديث (إريد)، الأردن، 2009، ص 178.

المحور الرابع:

توظيف الموارد البشرية في المؤسسة.

تمهيد:

بعد الانتهاء من عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتصميم الوظائف، تأتي الخطوة التالية وهي: عملية التوظيف، وهي من الوظائف الفنية داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى اكتشاف الكفاءات المناسبة وحثها لتقديم طلباتها على مستوى الوظائف الشاغرة، وتتضمن عملية التوظيف عمليتين أساسيتين هما: عملية البحث والاستقطاب، وعملية الاختيار والتعيين.

أولاً: البحث والاستقطاب للموارد البشرية:

إن عملية البحث والاستقطاب هي عملية لها أهمية بالغة لكونها توفر الأساس لعملية الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة والأعداد الكافية له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة وفعالية أدائها.

1- مفهوم البحث والاستقطاب:

تعددت تعريفات البحث والاستقطاب للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وفيما يلي أهم هذه التعريفات:

- هو عملية اكتشاف وجذب الافراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالعدد والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة¹.
- هو البحث عن الافراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم بعد ذلك للعمل².
- هو مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب³.
- هو عمل يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المؤسسة وذلك من أجل التقدم للعمل لديها عن رغبة واقتناع⁴.
- وعليه يمكن القول أن استقطاب الموارد البشرية، يشير إلى تلك المراحل المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.

¹ أشوك شاندا وشلبا كبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 88.

² مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 123.

⁴ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

2- أهداف عملية استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة:

يمكن القول أن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة، ففي الوقت الذي تمارسها المؤسسة للبحث عن المرشحين لشغل الوظائف، يمارسها الفرد للبحث عن المؤسسة، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار. وعلى هذا الأساس فإن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المؤسسة، إذ أن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الآتية:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة¹.
- الوصول الى أفضل المصادر التي يمكن البحث فيها عن العناصر المطلوبة لتكوين هيكل الموارد البشرية².
- اكتشاف العناصر الأفضل بين المرشحين لشغل الوظائف في المؤسسة.
- حفز وتشجيع العناصر المتميزة من الباحثين عن عمل للتقدم بطلبات التوظيف في المؤسسة.
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المؤسسة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المؤسسة³.
- الاسهام في تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم في تقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة⁴.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق بعملية الإختيار كالتدريب والتكوين، عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- الإسهام في تحقيق فعالية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين وتكوين الموارد البشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية⁵.
- زيادة فرص النجاح في اختيار أفضل المرشحين للعمل في المؤسسة.

3- وسائل جذب واستقطاب الموارد البشرية الى المؤسسة:

للمؤسسة دور ترغيبي في الاستقطاب والذي يهدف إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة. وهناك ثلاث وسائل تستخدم للجذب الى المؤسسة هي⁶:

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 147.

³ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 92.

⁴ Cenzo, D.A, and S. P. Ribins, « Human Resources Management », 5^{ed} 1996. P440.

⁵ مؤيد سالم السعيد، المرجع السابق، ص 173.

⁶ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 122.

- أنظمة التعويضات: تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافز وطبيعة المزايا المادية للمؤسسة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب. فمثلا المؤسسة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية عكس الحالة بالنسبة للمؤسسة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين.

- الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي: ان المؤسسات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية، ويساعد في تقديم المؤسسة كفرص التطور الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جذب أفضل العناصر إلى المؤسسة. أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية الشعور لدى الأفراد باهتمام المؤسسة بمستقبلهم المهني.

- السمعة التنظيمية: إن سمعة المؤسسة بصفة عامة أو الانطباع الذهني عن المؤسسة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المؤسسة منها طريقة معاملة الأفراد، وطبيعة وجودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية.

4- مصادر استقطاب الموارد البشرية:

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على اليد العاملة إلى مصدرين أساسيين هما: مصادر الاستقطاب الداخلية ومصادر الاستقطاب الخارجية، ويتوقف اختيار مصدر الاستقطاب على عدة عوامل أهمها: الوضعية المالية للمؤسسة، توجه المؤسسة نحو النمو والتنوع، الحاجة إلى مهارات متخصصة... وغيرها.

1.4. المصادر الداخلية للاستقطاب:

هي المصادر المتاحة داخل المؤسسة، ويعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي تعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يتمكن من تتوفر فيه الشروط من العمال أن يتقدم لها، وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية¹:

- الترقية: هي نقل الموظف من وظيفة محددة الى وظيفة ذات مستوى إداري أعلى حيث الصلاحيات والمسؤوليات والدرجة المالية أعلى وأشمل، وتستعمل هذه الطريقة كثيرا، نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المؤسسة بواسطة المعلقات والمنشورات، وتترك المجال مفتوح أمام العمال لتقديم طلبات

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مردع سبق ذكره، ص 156.

الترشح للوظائف الشاغرة. وقد تضع المؤسسات خطط متكاملة للترقية توضح فيها الطرق والإجراءات والشروط التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

- **النقل والتحويل الوظيفي:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر. والنقل الوظيفي هو عملية نقل موظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري، سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، خاصة من الإدارات التي تعاني فائض في العمال. وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل والتحويل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة، كما تستعمل هذه الطريقة لتمكين العمال من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة¹.

- **مخزون المهارات في المؤسسة:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون للرجوع إليه للبحث عن الذين تتوافر لديهم تلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة، إما بالنقل أو الترقية².

- **الإعلان الداخلي:** قد يكون من المفيد أحيانا نشر حاجة المؤسسة إلى مهارات وخبرات محددة في لوحات الاعلان الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مدراء الاقسام في المؤسسة.

- **الموظفون السابقون:** أي لجوء المؤسسة إلى توظيف العمال السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين في العودة للعمل، وهناك سياسة أخرى شبيهة بهذه السياسة، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، وهي تحقق عدة مزايا منها الشعور بالولاء بينهم، ولكن من عيوبها: حرمان المؤسسة من اختيار العناصر ذات كفاءة عالية من الخارج (خارج المؤسسة)، إضافة إلى احتمال تكوين تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية³.

- **المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب. وتتميز هذه الطريقة بالضغط على التكاليف واندماج العمال الجدد، لأن لديهم المعلومات عن المؤسسة وعملها وقيمها.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 227.

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

وهناك عدة مزايا لطريقة الاعتماد على المصادر الداخلية للاستقطاب منها: تخفيض تكلفة البحث والاختيار، والاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم لظروف العمل¹، رفع الروح المعنوية للعاملين، تنمية الولاء للمؤسسة، توفير أسباب الترقية واستقرار العاملين في المؤسسة.

أما عيوب هذه الطريقة فهي: حرمان المؤسسة من الكفاءات البشرية الموجودة خارج المؤسسة، قد يتولد عن استخدام المصادر الداخلية للاستقطاب وجود بعض الصراعات والخلافات بين الموظفين والعمال مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة²، انخفاض معنويات العاملين الذين لم يقع عليهم الاختيار للترقية بسبب قلة الوظائف الشاغرة، كما أن العاملين داخل المؤسسة قد لا يصلحون لشغل الوظائف الشاغرة.

2.4. المصادر الخارجية للاستقطاب:

تعتبر المصادر الخارجية عن سوق العمل، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المؤسسة و قد تمتد لتشمل الأسواق الإقليمية أو الدولية. وتستعمل المؤسسة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف من المصادر الداخلية للاستقطاب، أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم أفكار ووجهات نظر جديدة لتطعيم الأداء داخلها، ومن أهم المصادر الخارجية التي قد تعتمد عليها المؤسسات في عمليات الاستقطاب الخارجي نذكر:

- مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تقوم بحصر طالبي الوظائف، كما أنها تتصل بالمؤسسات الاقتصادية لمعرفة مدى حاجتها من العمالة، بمعنى آخر، هذه المكاتب تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن العمال³، (قد ينحصر دورها في توفير العمال غير المهرة على اعتبار أن أصحاب الشهادات والكفاءة نادرا ما يسجلون بها أنفسهم).

- مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، وغالبا ما يعتمد عليها في الحصول على عمال غير مهرة، وعادة ما تدفع رسوم "مقابل مادي" معينة لهذه المكاتب، قد تتحملها المؤسسة أو طالب العمل.

- الإعلان الخارجي: ازدادت أهمية الاعتماد على الإعلان، بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الحديثة، وقد يتم الإعلان في: التلفزة، الصحف، المجلات، الراديو، مواقع الانترنت، وسائل التواصل الاجتماعي...، ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 156.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 159.

- المدارس والمعاهد والجامعات: تعتمد هذه الطريقة على الاتصال بالمدارس والجامعات التي تخرج الأفراد بالمواصفات التي تحتاج إليها المؤسسة، وهي تستخدم بصفة خاصة في مجالات نقص وندرة تخصصات معينة في سوق العمل ، وقد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب الجامعات والمعاهد في سنواتهم النهائية بغرض إجراء التريصات لديها، لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج. وقد يعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات لا تتوفر لديهم الخبرة العملية اللازمة.

- المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات أو الجمعيات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في بعض الميادين، وهذا يعتبر مصدرا خارجيا للتوظيف (مثل: جمعية الأطباء، اتحادات العمال، جمعية المهندسين وغيرها).

- النقابات العمالية: تعتمد بعض المؤسسات ذات العلاقة الوطيدة بالاتحادات أو النقابات، على مساهمة هذه النقابات في توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف. وتسهم هذه الطريقة في تبسيط إجراءات استقطاب الموارد البشرية ومن ثم الحد من تكلفة الاستقطاب إضافة إلى توطيد العلاقات مع النقابات¹.

- معارض التوظيف: بدأت في الآونة الأخيرة الكثير من المؤسسات بإقامة أو الاشتراك في معارض التوظيف، حيث يعطي ممثلو إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع فرصة للطلاب وغيرهم أن يتقدموا ويعبثوا بطلبات للتوظيف. وقد تقيم بعض الجامعات أحيانا معارض توظيف في حرمها الجامعي وتدعو إليه عدة مؤسسات معروفة وذلك لتسهيل إيجاد فرص العمل لخريجها².

وهناك عدة مزايا لطريقة الاعتماد على المصادر الخارجية للاستقطاب منها: الاستعانة بخبرات وأفكار وأساليب جديدة نتيجة ضخ دماء جديدة للمؤسسة، تحقيق ضمان تقدم المؤسسة واستمراريتها من خلال توفير رؤى جديدة لدى العاملين لديها، كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات عكس الحال عند الاقتصار على المصادر الداخلية للاستقطاب³.

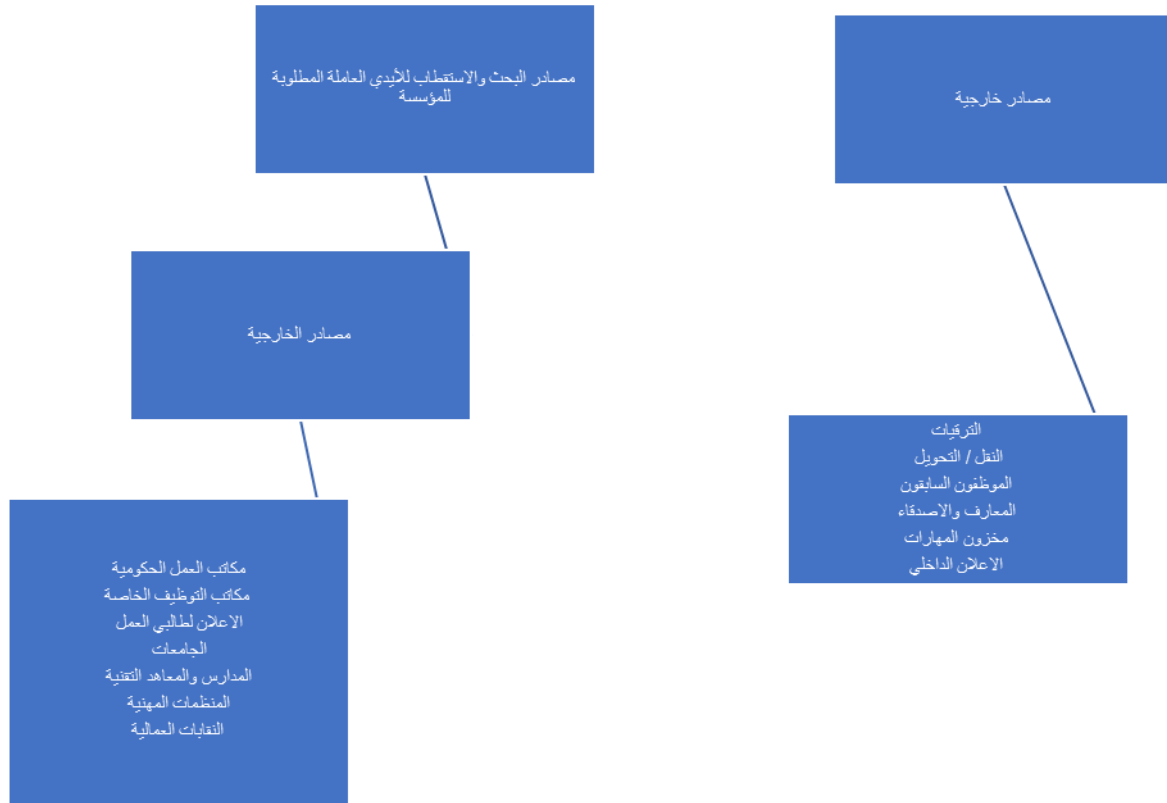
أما عيوب هذه الطريقة فهي: حاجة الفرد المعين من المصادر الخارجية لفترة زمنية للتكيف مع أوضاع المؤسسة، تحميل المؤسسة تكاليف تدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للعمل، نشر الشعور بعدم الرضا بين العاملين خاصة المؤهلين للترقية، عدم القدرة على التنبؤ بدرجة جيدة بمدى ملائمة الفرد لكل من الوظيفة والمؤسسة⁴.

¹ سامح عبد المطلب عامر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 130.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

شكل رقم 02: مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية في المؤسسة.

المصدر: عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2022، ص 160.

ثانيا: الاختيار والتعيين للموارد البشرية:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين، الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، ونشاط الاختيار والتعيين، ضروري وحتمي، لأن هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضا اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها.

1- مفهوم الاختيار والتعيين:

- هو عملية المفاضلة والانتقاء بين الافراد المرشحين لشغل وظيفة معينة، من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة¹.
- هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهم الاشخاص الذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم².
- كما يعرف الاختيار والتعيين بأنه مجموعة من الاجراءات تتبع من طرف المؤسسة ويتم خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل الوظيفة، بحيث تكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح للوظيفة³.
- هو عملية انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها، بعيدا عن المحسوبية والواسطة ومحاباة الاقارب والأصدقاء⁴.
- إن لعملية الاختيار والتعيين أهمية كبيرة إذ أنها ينبغي أن تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم مع تحليل الوظيفة والوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة. وبذلك فوظيفة الاختيار والتعيين السليم تساهم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما ينعكس على أداء الفرد وأداء المؤسسة في المستقبل.

2- أهداف عملية الاختيار والتعيين:

تهدف عملية الاختيار والتعيين إلى تحديد المواهب الملائمة والمناسبة لتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب، بما يضمن التطابق بين الفرد والوظيفة ومجموعة العمل والمؤسسة، وبصفة عامة يمكن أن نعدد أهداف عملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية كما يلي:

- اختيار أفضل الاشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المؤسسة.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 169.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 236.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 129.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 134.

- مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمؤسسة والوظيفة¹.
 - التأكد من أن الشخص الذي تم اختياره سيؤدي العمل المطلوب بإتقان.
 - زيادة فعالية القرارات الخاصة بتقييم المتقدمين للعمل وفق مقاييس موضوعية وعادلة للوصول إلى اختيار الموارد البشرية التي تتوقع إدارة الموارد البشرية بأنها ستساهم في رفع مستويات الأداء العام للمؤسسة².
 - التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الخالية، عن طريق مقارنة المواصفات المطلوبة فيمن سيشغل الوظيفة المعنية بمواصفات المرشح³.
 - رفع كفاءة وفعالية ونتاجية المؤسسة.
- 3- المعايير العامة لاختيار وتعيين الموارد البشرية:

هي مجموعة الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة، وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف، وتعتبر كمقاييس عامة يمكن تطبيقها على كل الوظائف، والهدف الأساسي لهذه المعايير هو تقليل خطر اختيار الأشخاص غير الملائمين، ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نذكر⁴:

- مستوى التعليم: أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.
 - الخبرة: تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله، وتستعمل في غالبية المؤسسات
 - الصفات الشخصية: مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس إلخ.
- وتقوم الكثير من المؤسسات بإجراء اختبارات الشخصية حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة. ومن أهم المعايير المستعملة مثلا في وظيفة المدير، في أغلب الأحيان: مستوى التعليم، الخبرة السابقة، القدرة على التسيير والتنظيم، قدرات التحليل والاتصال، استعمال أنظمة المراقبة والتخطيط وغيرها من المعايير الأخرى.

4- خطوات الاختيار والتعيين:

تتطلب عملية الاختيار والتعيين، عدة خطوات رئيسية، قد تختلف من مؤسسة لأخرى فقد تختصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة، وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المتقدمين وانتقاء أصلحهم،

¹ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 132.

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 110.

⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 92.

ويتوقف الأمر أساساً على نوع الوظيفة، ومستواها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأيضاً على إمكانيات المؤسسة وحجم العمالة بها وسياساتها اتجاه القوى العاملة.

وتقتضي بعض التشريعات الحكومية وضع شروط معينة تسبق إجراءات الاختيار والتعيين مثل شرط الجنسية، وشرط عدم سبق الفصل من الخدمة، وشرط عدم الحكم على المترشح بعقوبة أو جنائية، وبمراعاة هذه النواحي يمكن للمؤسسة أن تحدد خطوات رئيسية مرتبة منطقياً كالآتي:

1.4- المقابلة المبدئية: بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة، يحضر إلى المؤسسة بعض طالبي العمل، ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية، لاستبعاد البعض منهم الذين لا تتوفر فيهم الشروط العامة للوظيفة¹.

2.4- استيفاء طلب التوظيف: في حالة توافر الشروط اللازمة للاختيار والتعيين من خلال المقابلة المبدئية، يطلب من المتقدمين طلبات التوظيف، وعادة ما يكون هذا الطلب مطبوع وجاهز ومصمم بشكل خاص بواسطة المؤسسة. وطلب التوظيف هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات عن المتقدم للوظيفة. ونموذج طلب التوظيف ليس موحداً لجميع الوظائف، ولكن هناك بيانات أساسية ومشاركة لابد من توفرها في كافة نماذج طلب التوظيف وهي: بيانات الشخصية، بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي، بيانات تتعلق بالنواحي الصحية، بيانات تتعلق بالخبرة السابقة، بيانات تتعلق بالجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري والتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب العمل. وبصفة عامة يجب أن يوفر طلب التوظيف حداً أدنى من المعلومات عن الأبعاد ذات الارتباط بالأداء الوظيفي. مثل التعليم والمهارات والتدريب والأعمال السابقة والإنجازات وغيرها².

ويوضح الشكل التالي أحد نماذج طلبات التوظيف بإحدى المؤسسات:

¹ أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص 116.

² سامح عبد المطلب عامر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 136.

الشكل رقم 03: نموذج طلب توظيف.

طلب توظيف

صورة شمسية

1. معلومات شخصية:

- الاسم الكامل: الجنسية:
- مكان الميلاد: تاريخ الميلاد:
- رقم جواز السفر/ الإقامة:
- مكان العمل الحالي: رقم الهاتف:
- مكان السكن: رقم الهاتف:
- المرجع المستشهد به (من غير الأقارب):

- الاسم: نوع العمل: الهاتف:
- الاسم: نوع العمل: الهاتف:
- الاسم: نوع العمل: الهاتف:

في حالة الطوارئ يمكن الاتصال:

- الاسم: الهاتف:
- العنوان:

الحالة الاجتماعية:

- أعزب: - متزوج: - عدد الأطفال:

2. مؤهلات دراسية:

اسم المدرسة/المعهد/الكلية/ الجامعة	سنة التخرج	مكان التخرج	مدة الدراسة	التخصص	نوع الشهادة

3. الدورات التدريبية:

اسم المعهد/ الجامعة	المكان	مدة التكوين	التخصص	نوع الشهادة

4. اللغات:

اللغة	القراءة				الكتابة				التحدث			
	ممتاز	جيد	جيد جدا	ضعيف	ممتاز	جيد	جدا	يد	ضعيف	ممتاز	جيد	جيد جدا
العربية												
الانجليزية												
أخرى												

5. المهارات:

- استعمال الكمبيوتر: ☐ - الطباعة: ☐ هندسة الكترونية: ☐ - تصميم: ☐ - آلات مكتبية: ☐ - اعلان: ☐ - أخرى: ☐

6. الخبرات العملية:

اسم الوظيفة	اسم صاحب العمل	مدة الخدمة	الراتب	أسباب ترك العمل

7. متى تتمكن من مباشرة عملك في المؤسسة؟

.....

8. هل لديك ملاحظات تعتقد أنها ضرورية وترغب في إضافتها لطلبك؟

.....

.....

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 244.

3.4- الاختبارات (Tests): هي الوسيلة الموضوعية للاختيار على أساس الجدارة والصلاحية دون التأثير بالنواحي الشخصية والاجتماعية والبعد عن التحيز والمحابة الشخصية. كما أنها تفتح باب المنافسة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة وبذلك تحقق عمليات الاختيار والتعيين أهدافها في تحديد أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات الوظيفة¹.

وهناك عدة أنواع من الاختبارات منها:

- اختبارات الأداء: يتطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال والواجبات التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة، أي قياس الاستعداد البدني والفكري للنهوض بأعباء الوظيفة عمليا، فمثلا يطلب من المتقدم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عددا من الصفحات ثم تحسب المدة التي تم خلالها كتابة هذه الصفحات وعدد الأخطاء التي ارتكبها. ويستخدم هذا النوع من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف معينة وهي الوظائف التي توجد معايير مادية لقياس كيفية أداء الأعمال الموكلة إليها، وهي بذلك لا تصلح بالنسبة لأنواع أخرى من الوظائف كالوظائف الإدارية والإشرافية التي من الصعوبة وضع معايير لقياس أدائها.

- اختبارات الذكاء (القدرات الذهنية): تعتبر اختبارات الذكاء أكثر الاختبارات استخداما، خاصة للوظائف القيادية والفنية. وبطبيعة الحال هناك اختلافات فيما بين الباحثين حول مفهوم الذكاء، وبالتالي حول العناصر الواجب قياسها، واتخاذها كمؤشر على توافر أو عدم توافر درجة عالية من الذكاء. فالبعض يركز على قدرة الشخص على التعبير عن أفكاره وتفسير الأسباب الكامنة وراء الظواهر العامة، والبعض الآخر أضاف قوة الذاكرة وسرعة البديهة وغيرها من العناصر، وتشمل هذه الاختبارات المجالات التالية²:

- القدرة على تركيز الانتباه.

- القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.

- قوة الذاكرة.

- القدرة اللفظية والقدرة على التعبير والحكم المنطقي.

- حل الأسئلة الحسابية.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

وعلى كل حال تعتبر اختبارات الذكاء وحدها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد، فهي لا تقيس درجة الولاء للمؤسسة، أو الشجاعة أو القدرة على قيادة الآخرين، وعما إذا كان الفرد اجتماعيا بطبعه ويميل إلى التعاون والطموح والصدق. أضف إلى ذلك أن نتيجة الاختبار السيئة لا تعني حتما غياب المتقدم للوظيفة، فقد يرجع السبب إلى اضطراب ذهني أو عصبي وقت انعقاد الاختبار أو غير ذلك من الأسباب¹.

- اختبارات الاستعداد والقدرات: إن الهدف الرئيسي من اختبارات الاستعداد هو قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها. وهو في ضوء ذلك من الممكن أن يستخدم هذه الاختبارات في قياس القدرات الخاصة التي اكتسبها الشخص مثل القدرات اللغوية مثلا.

- اختبارات الشخصية والنفسية: تلعب اختبارات الشخصية دورا مؤثرا كبيرا في تحديد نوع السلوك الوظيفي المحتمل فهي تكشف كثيرا من جوانب شخصية الفرد المتقدم لشغل وظيفة معينة وتهدف إلى سبر أغوار النفس البشرية ومعرفة بعض النواحي المهمة في شخصية الفرد مثل قوة الإقناع والصفات القيادية والاهتمامات والهوايات والصفات الخلقية².

كما تقيس اختبارات الشخصية شخصية المتقدم من ناحية مدى انطوائه أو انفتاحه على المجتمع والثقة في النفس، والبيئة التي يعيش فيها، بالإضافة إلى ذلك تقيس درجة الاستقرار العاطفي للمتقدم ومدى استعداده للتوافق مع الآخرين.

- اختبارات الاتجاهات والاهتمامات: تكشف هذه الاختبارات عن ميول وتطلعات الأفراد بالإضافة إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل، حيث أن الهدف منها قياس مدى إمكانية انسجام الفرد في وظيفة معينة. والتكيف مع ظروف العمل المحيطة به في المستقبل.

- اختبارات النزاهة والشفافية: من أجل معرفة مدى نزاهة أو شفافية المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة، فقد اعتمدت كثير من المؤسسات في العالم المتقدم عددا من الأساليب منها اختبارات النزاهة بالاعتماد على جهاز كشف الكذب وهو جهاز يعتمد على قياس درجة التغيير التي تطرأ على الوضع الطبيعي للفرد تعكس مدى صدقه أو نزاهته في الإجابة على الأسئلة وبالتالي الاستدلال على وجود هذه الصفة في شخصيته من عدم وجودها³.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 166.

³ عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 170.

وبطبيعة الحال، فإن اختيار نوع من الاختبارات، إنما يتوقف على طبيعة الوظيفة نفسها وما تحتاج إليه من قدرات واستعدادات خاصة في شغلها.

4.4- المقابلات الشخصية: تستعمل هذه التقنية من طرف أغلبية المؤسسات، والغرض منها هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا مع متطلبات الوظيفة.

- تعريف المقابلة: هي إحدى الإجراءات التي تصمم بهدف التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة من المتوقع أن يشغلها بالاعتماد على إجاباته على عدد من الأسئلة وكذلك على ردود أفعاله والسلوك الظاهري المصاحب لردود الأفعال¹.

- هي عملية تبادل معلومات بين طرفين وليس فقط من طرف واحد فهي تتيح لممثل المؤسسة فرصة التحدث مع المرشح للوظيفة ودراسة شخصيته وسلوكه والتعرف على خبراته السابقة، وهي تتيح كذلك للمرشح مناقشة ممثل المؤسسة وسؤاله عن طبيعة العمل وظروفه وسياسات المؤسسة ومقدار الراتب وحقوقه وواجباته وأية أمور أخرى².

- هي محادثة شفوية تتم بين شخصين أو أكثر مثل ممثل إدارة الموارد البشرية وممثل عن الإدارة المعنية والمرشح للوظيفة وذلك من أجل الوقوف على ما يلي: هل يستطيع المرشح المتقدم أداء الوظيفة فعلا، هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل، هل يستطيع المرشح التكيف مع العاملين في المؤسسة³.

وعلى الرغم من أهمية المقابلة إلا أن بعض الناقدين يقولون أن المقابلة لا تستطيع التنبؤ بالأداء في المستقبل. فالذين يجرون المقابلة يكونون رأيهم عن المتقدمين للوظيفة في الدقائق الأربع الأولى من المقابلة⁴.

والمقابلة تمكن من تبادل المعلومات بين الطرفين، صاحب العمل وطالب العمل، وبذلك تتيح لكل من الطرفين فرصة أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلا، فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها المترشح أو للحصول على معلومات أخرى معينة، وعادة يتولى إجراء المقابلة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة يرأسها مدير "إدارة الموارد البشرية" ويُمثل فيها رئيس القسم أو الإدارة التي تتواجد بها الوظيفة الشاغرة.

- أنواع المقابلات الشخصية: يمكن تقسيم المقابلات إلى الأنواع الآتية:

- المقابلات الفردية والجماعية: المقابلة الفردية هي تلك التي تجري بين الطرف المقابل وبين متقدم واحد للوظيفة، فأغلبية المقابلات في مجال الاختيار تتم على أساس المقابلات الفردية. ويمتاز هذا النوع بأنه يضمن تفاعلا كبيرا بين

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

³ مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

⁴ Mc Court Willy: «Recrutiment, Selection and Equal Opportunities» In Global Human Resource Management, UK, Edward Elgar, 2003, p. 184.

طرفي المقابلة. أما المقابلة الجماعية فهي المقابلة التي يزيد فيها عدد المتقابل معهم عن فرد، وقد ترى المؤسسة تحقيقاً لأهداف عملية الاختيار أن تجري المقابلة لجميع المتقدمين في وقت واحد، إذا كان عددهم يسمح، أما إذا كان عددهم كبير، يتم تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة وتحدد مقابلة لكل فريق منهم. ويستخدم هذا النمط من المقابلة لاختيار مرشحين لوظائف الإدارة العليا، كما يسمح بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم البعض.¹

- **المقابلات الموجهة وغير الموجهة:** تمتاز المقابلة الموجهة بالتخطيط المسبق والعناية الدقيقة باختيار الأسئلة والمعلومات المطلوب الحصول عليها من المرشح، فهذا النوع من المقابلات يعتمد على وضع أسئلة محددة مسبقاً وعلى المرشح الإجابة عنها.² وقد يترك للمقابل حرية توجيه الأسئلة التي يراها مناسبة للحصول على المعلومات المطلوبة بشرط أن تكون الأسئلة داخل الإطار المحدد.³ أما المقابلة غير الموجهة هي المقابلة غير المخططة، التي تجري على أساس غير منظم، ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى من بيانات ويوجه ما يشاء من أسئلة يراها ضرورية للحكم على درجة صلاحية الفرد لشغل الوظيفة.

- **المقابلة المقننة (النموزجية):** تشبه هذه الطريقة سابقتها ولكن تختلف عنها في أن الأسئلة محددة ومقننة سابقاً، ويستخدم المقابل نموذج موحد للأسئلة لجميع المتقدمين وأن يلقيها بالترتيب وبالطريقة المرسومة. وعادة ما تطبع الأسئلة في قوائم خاصة فيها أماكن خالية يدون فيها المقابل إجابات طالب العمل.

- **المقابلة الموقفية (مقابلة حل مشكلة معينة):** ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً، فقد تسأل لجنة المقابلة المرشح عن كيفية تصرفه إزاء موقف معين قد يعترضه في العمل، وقد يعطى مشكلة معينة يطلب منه معالجتها كما لو كانت تواجهه حقيقة.

- **مقابلة الضغوط والمقابلة الودية:** وهي نوع من المقابلات التي يتم إعدادها بهدف الحكم على كفاءة المتقدمين لشغل وظائف ذات خصائص محددة والتي تحتاج إلى قوة وثبات الأعصاب واتزان وعدم تهور والبعد عن العاطفة. وتتم هذه المقابلة بوضع المتقدم في وضع المدافع عن طريق توجيه أسئلة انتقادية أو مثيرة للأعصاب أو محرّكة للعواطف، لاختبار قدرته على تحمل المواقف العصيبة والأزمات ومعرفة قوة أعصابه وثباته، وبمعنى آخر معرفة مدى حساسيته في مواجهة الضغوط.

أما المقابلة الودية فهي تلك التي تجري في جو ودي، حيث يحرص الشخص مجري المقابلة على توفير الظروف المريحة أثناء المقابلة وعدم توجيه أية أسئلة استفزازية أو مثيرة للأعصاب.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 170.

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 126.

5.4- الترشيح للتعين: في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات، وبعد التشاور مع المدير المختص (الذي تقع الوظيفة الشاغرة تحت مسؤوليته)، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعين.

6.4- الاستعلام عن طالب الوظيفة: (تحريات عن طالب العمل): أي التأكد من صحة المعلومات التي ذكرها وقدمها المترشح للوظيفة سواء في طلب التوظيف أو في المقابلة، وذلك بالرجوع إلى بعض المصادر مثل المؤسسات والجامعات التي درس بها، المؤسسات التي اشتغل بها، المؤسسات الإدارية وحتى الأمنية إذا كانت الوظيفة عمومية وفي منصب حساس، وغيرها من التحريات التي تساعد المؤسسة في التأكد من صحة البيانات المتعلقة بطالب العمل.

7.4- الفحص الطبي: يهدف الكشف الطبي إلى التأكد من صلاحية المرشحين من الناحية الطبية، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين، ويهدف الفحص الطبي إلى تحقيق الأهداف التالية: حماية الموظف بوضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته الصحية، حماية باقي الموظفين (في حالة المرض المعدي)، ضمان الاستفادة من الموظف. تقليل تكاليف العمالة عن طريق تفادي مشاكل الغياب والمرض والحوادث للعاملين.

ويختلف ترتيب هذه الخطوة من مؤسسة إلى أخرى تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة، حيث أن بعض الوظائف قد يؤخذ الفحص الطبي كمرحلة أولى مثل وظيفة قائد طائرة أو سيارة حيث تزداد درجة الحاجة إلى قوة الإبصار وسلامة الجسد من العاهات أو الإصابات¹.

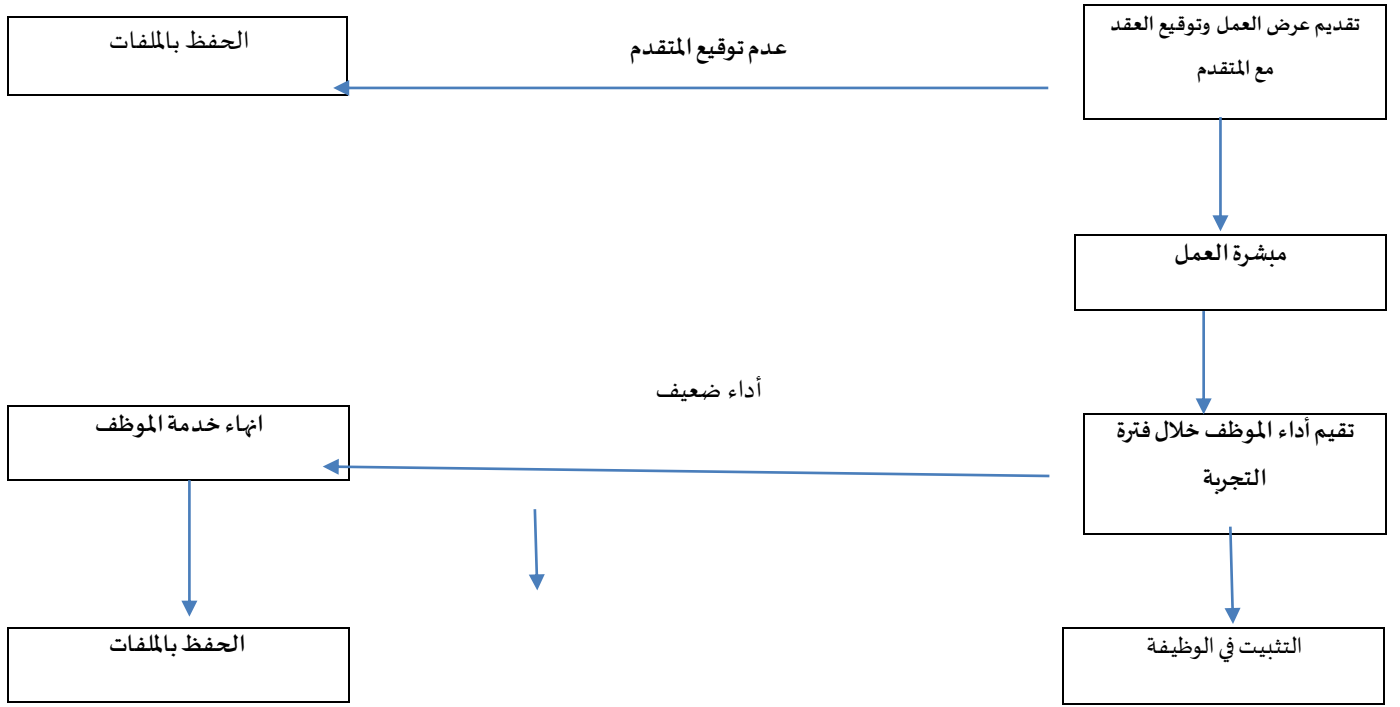
8.4- اتخاذ قرار التعين: بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة، يأتي اتخاذ قرار تعيين المرشحين المقبولين، ويكون من اختصاص المدير العام أو رئيس المؤسسة، اتخاذ القرار النهائي بالتعيين، ولكن بشرط أن يلتزم بالتوصيات التي أعدها إدارة الموارد البشرية والتي توصلت إليها على أساس موضوعي ومن خلال مراحل الاختبار السابقة.

وتنص معظم لوائح العمل على أن يوضع الشخص المعني تحت الاختبار "التربص" لمدة معينة من تاريخ تسلمه للعمل، وتقرر صلاحيته النهائية من خلال فترة الاختبار وفقا للنظام الذي تقرره المؤسسة.

وبصفة عامة تتضمن عملية التعيين الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 197.

الشكل رقم 04: خطوات عملية التعيين.



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 150.

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات بالتفصيل:

- تقديم عرض العمل وتوقيع العقد: يتم تقديم عرض العمل وشروطه على المتقدمين للعمل الذين اجتازوا الاختبارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات وتم اختيارهم للوظيفة. ويتضمن عقد العمل عادة البنود التالية:
- اسم المؤسسة واسم الموظف وعناوينهما.
- تاريخ الاتفاق وتاريخ بدء سريان العقد.
- مسمى الوظيفة ورقمها.
- التزامات الموظف بواجبات الوظيفة.
- الدرجة والراتب والعلاوات والامتيازات الأخرى.
- المستحقات من الإجازات السنوية أو حتى نهاية العقد.
- مدة العقد.

- فترة التجربة التي يحق لكل طرف خلالها أن يبلغ الطرف الآخر لإنهاء العقد بدون إنذار.

- أحكام القانون المطبقة في حالة وجود خلاف بين الطرفين.

وهناك العديد من التشريعات العمالية التي تنظم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل في مختلف المجالات.

فقانون العمل في أي دولة ينظم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل من حيث عدة أمور كعقد العمل والنقابات العمالية وغيرها.

إن عقد العمل قد يكون على أحد الشكلين:

أ- عقد عمل محدد المدة: وإذا قام صاحب العمل بإنهاء عقد العمل قبل انتهاء المدة المحددة فإنه يحق للعامل استيفاء كافة حقوقه حتى انتهاء المدة المتبقية من العقد.

ب- عقد عمل غير محدد المدة: وإذا رغب أحد الطرفين في إنهاء عقد العمل فيتوجب عليه إشعار الطرف الآخر خطيا قبل مدة محددة في القانون.

أما من حيث تنظيم العمل فيفرض القانون على إدارة المؤسسة أن تضع نظاما داخليا يوضح فيه أوقات الدوام وفترات الراحة وقائمة الجزاءات. كما يحدد القانون الحد الأعلى لساعات العمل الأسبوعية والتي تصل إلى 48 ساعة عمل في معظم قوانين العمل وقد يصل الحد الأعلى إلى 40 ساعة في بعض الدول المتقدمة، ويحدد القانون كذلك الحد الأدنى لحق العاملين في الاجازة السنوية على أن تكون بأجر كامل.

وفيما يتعلق بنقابات العمل فتعطي معظم القوانين للعاملين الحق في تأسيس نقابة خاصة بهم، كما تحظر القوانين على صاحب العمل أن يشترط للتعيين عدم انتساب العامل لنقابة العمال، أو أن يقوم بفصله بسبب انتسابه للنقابة.

- مباشرة العمل: بعد توقيع عقد التوظيف يكون الموظف ملزما بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد، وإذا لم يباشر الموظف الجديد عمله لفترة محددة في قانون العمل فإنه يعتبر مستنكفا عن العمل ويتم إلغاء عقد التوظيف.

- تقييم الموظف خلال فترة التجربة: يخضع الموظف الجديد إلى فترة تجربة محددة في العقد بحيث لا تتعدى هذه الفترة تلك المحددة في قانون العمل. وخلال فترة التجربة يقوم الرئيس المباشر في العمل بمراقبة الموظف الجديد عن كثب وتقييم أدائه وتعاونه مع زملائه وانضباطه في تنفيذ التعليمات، حيث يرفع قبل انتهاء فترة التجربة تقريراً مفصلاً عن ذلك متضمناً توصية بتثبيت الموظف الجيد أو إنهاء عقد عمله.

- التثبيت في الوظيفة: بعد انقضاء الفترة التجريبية للموظف بنجاح، وبعد تقديم رئيسه المباشر تقريره وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد، يثبت الموظف في وظيفته ويستمر في عمله حتى نهاية الفترة المتفق عليها في العقد.

المحور الخامس:

نظام الأجور والحوافز.

تمهيد:

يحتل موضوع الأجور والحوافز جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها. فمن ناحية العاملين، تعتبر الأجور والرواتب وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيضا الاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة الاجتماعية، وبالتالي نجد أن العاملين في أي مؤسسة يولون ناحية الأجر جانبا كبيرا من اهتمامهم. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجور والحوافز عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل، وبالتالي مستوى إنتاجيتهم، وكفاءة المؤسسة بصفة عامة.

ومن ناحية المؤسسات، تمثل الأجور والرواتب عنصرا هاما من عناصر تكاليفها، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والحوافز، من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

أولا: نظام الأجور في المؤسسات.

لا يمكن الفصل بين الأجور وبين العمل والأداء، فالإنسان يعمل بشرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير فإن الاستمرار في العمل يصبح محل شك، ولابد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم، حتى يكون نظام الأجور مناسباً ومشجعاً لتلك الحاجات.

1- مفاهيم عامة حول الأجور:

يُعد عقد التعيين بمثابة اتفاق بين المؤسسة والموظف، على أن يقوم الموظف بالتزاماته المذكورة في العقد فيما يتعلق بأداء المهام الموكلة إليه، وبالمقابل تقوم المؤسسة بدفع تعويضات مالية ومزايا أخرى محددة في عقد العمل. وتتعدد أساليب مكافأة المؤسسة للعاملين لديها من خلال منح تعويضات مباشرة وغير مباشرة، حيث تشمل التعويضات المباشرة الأجور والرواتب والحوافز بينما تشمل التعويضات غير المباشرة بعض المزايا التي تقدمها المؤسسة للعاملين مثل التأمينات وبرامج الخدمات الاجتماعية والصحية.

1.1- تعريف التعويضات: بالرغم من تعدد النظرة والمفاهيم إلى التعويضات إلا أن أكثر المفاهيم وضوحاً هو الذي يشير إلى كافة أشكال الأجور والعوائد التي يحصل عليها الفرد نظير جهد مبذول في وظيفة محددة أو نظير عمله بوظيفة معينة¹. وتعرف التعويضات بأنها جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير عملهم في المؤسسة.

كما يشير مصطلح التعويضات إلى إجمالي إيرادات الموظف والتي قد تكون على شكل مكافآت مالية أو مزايا أخرى¹. وتتسع النظرة الحديثة للتعويضات لتشمل إلى جانب الأمور المالية الأمور غير المالية كما يلي:

¹ كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 200.

- التعويضات المالية (المباشرة): تتمثل ببندود متعددة كالرواتب والأجور والعلاوات والمكافآت المالية والأجر الإضافي الذي يتقاضاه الفرد في المؤسسة لقاء تقديمه مساهمات متنوعة، كما يمكن تعريف التعويضات المباشرة بأنها كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى.²

- التعويضات غير المالية (غير المباشرة): تتسع النظرة للتعويضات لتشمل إلى جانب الأمور المالية الأمور غير المالية أو ما يسمى بالحاجات الاجتماعية والمعنوية والتي لا تقل أهمية عن الحاجات المادية ومن أمثلة التعويضات غير المباشرة نذكر: الأمان الوظيفي والمعاملة الحسنة، ظروف العمل، الشعور بالاستقلالية، السكن المجاني، التأمينات وبرامج الخدمات الاجتماعية والصحية وغيرها.

2.1- تعريف الأجور: تتضمن الأجور والرواتب كل ما يتقاضاه الموظف من مبالغ نقدية مقابل الجهد الذي يبذله في عمله سواء كانت أجور يومية أو أسبوعية أو شهرية أو غير ذلك.³

ويمكن القول أن الأجور هي جميع أشكال التعويضات المادية التي يحصل عليها الموظف من المؤسسة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، ويكون أساس دفع الأجور على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية الإنتاج.⁴

والأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يجب التفريق بينها ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

- المرتب: هو ما يحصل عليه العاملين وهو ما يصرف شهريا في الغالب، وبشكل ثابت لا يتغير بعدد الساعات التي يعملها. ويقع هؤلاء العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

- الأجر: هو ما يحصل عليه العمال الذي يتقاضون أجورهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع، ويشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمؤسسة. إلا أن هذا التمييز قد اختفى تقريبا، وأصبح اللفظان مترادفين، وأن كلا منهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المؤسسة.⁵

- إجمالي الأجر وصافي الأجر: إجمالي الأجر هو ما يحصل عليه العامل من أجر كمقابل للوظيفة، قبل حسم أي استقطاعات. وصافي الأجر هو ما يحصل عليه العامل بعد حسم الاستقطاعات المتمثلة في الضرائب والتأمينات والاشتراكات المختلفة.

¹ Gupta, S.C Advanced Human Ressource Management Strategic Perspective, New Delhi, Anc Books Pvt. Ltd. 2009, P 239.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 151.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 197.

⁵ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 172.

- الأجر النقدي والأجر العيني: الأجر النقدي هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة التي يشتغلها العامل. أما الأجر العيني فهو المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للعامل، ومن أمثلتها الرعاية الطبية والعلاج والمواصلات والسكن والملابس ووجبات الطعام في أثناء العمل.

- الأجر الإسمي والأجر الحقيقي: فالأجر الإسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء عمله. والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره الإسمي.

- الأجر الثابت والأجر المتغير: الأجر الثابت هو الذي يدفع بشكل ثابت للعمال شهريا ولا يعني ذلك أن يظل ثابتا طيلة مدة خدمة العامل في المؤسسة ولكن يمكن تغييره نتيجة خبرة العامل وتقدمه الوظيفي في المؤسسة. أما الأجر المتحرك فتدفع المؤسسات إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية مثل المكافآت التشجيعية والعلاوات و مقابل الساعات الإضافية، تشكل في مجملها أجرا متحركاً.¹

2- مبادئ وأسس ومعايير تحديد الأجور في المؤسسة:

يتم تحديد الأجور في المؤسسات المختلفة بناء على مجموعة من المبادئ والأسس والمعايير، هي:

1.2- مبادئ تحديد الأجور في المؤسسة: هناك مبادئ عديدة تتحكم في تحديد الأجور من أهمها²:

- مبدأ العدالة: والذي يشير إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلا أي يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة.

- مبدأ المساواة: يعني أن هناك مساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المستويات والواجبات.

- مبدأ الكفاية: يعني أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة العامل في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة، مما يستدعي الأخذ بعين الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور لبعض العناصر مثل مستوى المعيشة ومستوى الأسعار وغيرها من الأسس التي تحقق مبدأ الكفاية.

2.2- أسس تحديد الأجور في المؤسسة: إن المبادئ السابقة تفرض مراعاة الأسس التالية عند وضع سياسة للأجور في المؤسسة:

¹ نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 180.

² عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 248.

- أن تعكس الاختلافات في الأجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
 - تناسب الأجور المدفوعة من قبل المؤسسة مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في المحيط نفسه، فانخفاضها يؤدي إلى ترك الموظفين الأكفاء العمل في المؤسسة للعمل في مؤسسات أخرى، وانخفاض الإنتاجية تبعاً لذلك.
 - التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من قوة عمل الأفراد وما تتحمله المؤسسة نظير تلك القوة من تكاليف إجمالية، في شكل أجور ونفقات أخرى.
 - التناسب بين الأجور وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين.
 - وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة، بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار، مثال ذلك الاختلاف في سنوات الخبرة.
 - أن يعكس نظام الأجور الارتباط بين ما يدفع للعامل كمقابل وبين أدائه الفعلي.
 - تناسب نظام الأجور مع قدرة المؤسسة المالية ومركزها المالي.
- 3.2- معايير تحديد الأجور في المؤسسة: يمكن للمؤسسة استخدام المعايير الآتية لتحديد الأجور¹:
- الأداء: أن يتقاضى العامل وفق هذا المعيار أجراً يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق. وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين كم الأداء ونوعية الأداء.
 - الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.
 - الأقدمية: تؤثر الأقدمية في العمل على نظام الأجور، وهذا المعيار يكون عادة أكثر وضوحاً واستخداماً في الجهاز الحكومي.
 - المؤهل العلمي والخبرة: إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة بالمؤسسة. إلا أنه في مؤسسات أخرى فإن الراتب يعتمد على توفر الحد الأدنى من الشروط والمؤهلات التي يفترض توفرها في طالب العمل.

¹ صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 109-110

- مستوى صعوبة الوظيفة: يعتمد هذا المعيار على مواصفات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر. فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجراً أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكرياً وجسدياً. كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.

- المستوى المعيشي ومستوى الأسعار السائدة في السوق: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، مما يجعل كثيراً من المؤسسات في دول العالم تميل على تحديد أجور وفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

- تأثير النقابات العمالية: للنقابات العملية تأثير واضح على إدارة المؤسسة فيما يتعلق بمعدلات الأجور، هذا النوع من التأثير يمس كافة العاملين سواء أولئك المنتسبين إلى النقابة أو غير المنتسبين لها¹.

3- أهم الاعتبارات والعوامل المؤثرة على سياسة الأجور في المؤسسة:

هناك الكثير من العوامل والاعتبارات المؤثرة على سياسة تحديد الأجور في المؤسسات، والتي تؤثر في الأهداف التي تسعى هذه السياسة إلى تحقيقها.

1.3- أهداف سياسة الأجور في المؤسسة: تهدف سياسة الأجور في المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها:

- جذب ومن ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة.

- الحفاظ على الموارد العاملة داخل المؤسسة ومنع تسريبها للخارج.

- تحقيق العدالة في تحديد ودفع الأجور والرواتب بما يتناسب مع العمل.

- تشجيع وحفز العاملين لمزيد من الأداء المتميز مع مكافأة مثل هذا الأداء.

- مراقبة تكاليف الأجور والرواتب من خلال وضع هيكل لها يساعد على التأكد من أن الأجور والرواتب التي تدفع تتناسب مع حجم العمل².

2.3- الاعتبارات المؤثرة على سياسة الأجور في المؤسسة: هناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والأخلاقية لسياسة الأجور، كما يلي:

¹ Ivan cevich, John, M, Human Resource Management, 8th Ed, Boston, Irwin, 2001, P 296.

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منى نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 349.

- الاعتبارات الاقتصادية: يلعب الأجر دورا اقتصاديا مهما في المجتمع، حيث أن أغلبية الافراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم، وتمثل هذه الدخل أو الأجور جزءاً هاماً من الكيان الاقتصادي، فهي لا تعتبر فقط أكبر بنود الدخل الوطني ولكن تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها. ودورا هاما كذلك في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية.

- الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد العاملون من دلالات على الاختلافات الطيفية في الأجر.

- الاعتبارات الأخلاقية: ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون الأجور عادلة، من خلال جملة من المعايير المقبولة لمفهوم العدالة في الأجور.

- الاعتبارات الإدارية: وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة من خلال طبيعة واجباتها ومسؤولياتها، وظروف أدائها، ونطاق اشرافها، ونظم الاتصال واتخاذ القرارات الخاصة بها.

3.3- العوامل المؤثرة على سياسة الأجور في المؤسسة: هناك الكثير من العوامل التي لها أثر كبير على تحديد مستويات الأجور والرواتب سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة، ويمكن ذكر العوامل الرئيسية فيما يلي:

- الأجور الرواتب السائدة: إن قيام المؤسسة بدفع أجور تقل عن المؤسسات المماثلة، سوف يؤدي إلى عدم حصول هذه المؤسسة أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية، كما أن كثير من المؤسسات تضع سياسة أجور مع الأخذ بعين الاعتبار لسياسة الأجور في المؤسسات المنافسة.

- التشريعات والقوانين العمالية: تتأثر مستويات الأجور والرواتب بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل، وأيضا الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيда على المؤسسة.

- قدرة المؤسسة وإمكانياتها: يتوقف مستوى الأجور والرواتب التي تدفعها المؤسسة للعاملين بها على إمكانياتها المادية ومركزها المالي، فكلما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها، كلما كان لديها القدرة على دفع رواتب أعلى.

- الظروف الاقتصادية الطارئة: قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستويات الأجور والرواتب مثل حالات الرواج والكساد التي تمر بها الدولة، ويصبح من المتوقع أن تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد والانكماش الاقتصادي في الدولة. والعكس صحيح حيث ترتفع مستويا الأجور في حالة الرواج الاقتصادي.

- **متطلبات العمل:** لا شك أن هناك ارتباطاً كبيراً بين مستويات الأجور والمرتبات من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها. والعكس صحيح بمعنى آخر أننا إذا قمنا بترتيب الوظائف المختلفة وفقاً لدرجة الصعوبة والخبرة والتعليم اللازمة، لأدائها، فإنه يمكن القول أن الوظائف التي تتصف بالصعوبة والتي تزيد متطلباتها من التعليم والخبرة يجب أن يقابلها مستوى أعلى من الأجور والرواتب.

- **الإنتاجية:** هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه، وتقاس إنتاجية العمل عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل. وتحبذ الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج. ولا شك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها.

- **مستوى تكاليف المعيشة:** تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة، نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى تخفيض مستوى معيشتهم. لذلك نرى أن كثير من المؤسسات عادة ما تميل إلى تحديد الأجور والرواتب وفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأجور.

ثانياً - أساليب وطرق تصميم الأجور في المؤسسة.

تبدأ عملية تحديد وتصميم الأجور والرواتب في المؤسسات من خلال تقييم الوظائف، وحسب أهمية كل وظيفة يصبح في الإمكان تحديد قيمة نقدية أو أجر لكل وظيفة. ويمكن حصر خطوات تصميم نظام الأجور في المؤسسة في الآتي:

1- تقييم الوظائف في المؤسسة (تحديد عدد درجات الوظائف):

تعتبر مرحلة تقييم الوظائف من المراحل المهمة في عملية تحديد وتصميم نظام الوظائف في المؤسسات المختلفة.

1.1- مفهوم تقييم الوظائف: تقييم الوظائف هو تحديد مدى أهمية الوظيفة بالنسبة إلى الوظائف الأخرى في المؤسسة، وبالتالي فهو يتعلق بمقارنة الوظائف مع بعضها بهدف تحديد الأجور والرواتب بشكل عادل وتحقيق الموضوعية في دفع التعويضات المالية¹. ويعرف "Sallie" تقييم الوظائف بأنه طريقة لإقرار القيم النسبية للوظائف في المؤسسة، أي أنه قياس متدرج للأعمال في المؤسسة².

2.1- طرق تقييم الوظائف: يمكن تقييم الوظائف وفق إحدى الطرق الوصفية أو الكمية التالية:

أ- الطرق الوصفية:

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 224.

² Sallie Tracey, « Understanding Value and its Implication for Pay Equity and the Wage Gap ». MA Dissertation, Carleton University, Ottawa, 2004, p

- طريقة الترتيب: هناك طريقتين يمكن اتباعهما وفق طريقة الترتيب:

أ.1- طريقة الترتيب البسيط:

بموجب هذه الطريقة يتم ترتيب الوظائف ترتيبا تنازليا فيما يتعلق بالأهمية، فالوظيفة الأهم أولا ثم الأقل أهمية وهكذا. وتتبع هذه الطريقة في المؤسسات الصغيرة حيث يكون عدد الوظائف فيها قليلا.

أ.2- طريقة المقارنة المزدوجة:

تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة كل وظيفة في المؤسسة بالوظائف الأخرى المراد دراستها، حيث يتم وضع جداول تفرغ فيها كل الوظائف وتقارن كل وظيفة بالوظائف الأخرى عموديا وأفقيا.

ب- الطرق الكمية:

ب.1- طريقة نظام التصنيف:

يتم وفق هذه الطريقة تصنيف الوظائف في المؤسسة في مجموعات (درجات) بحيث يتم تجميع الوظائف المتشابهة في الواجبات والمسؤوليات، وتندرج خطوات هذه الطريقة فيما يلي:

- حصر كافة الوظائف في المؤسسة.

- تصنيف الوظائف في المؤسسة بشكل مبدئي ضمن مجموعات متشابهة في الواجبات والمسؤوليات. وبهذا تصبح كل مجموعة من الوظائف في مستوى معين من الأهمية بالنسبة للمجموعات الأخرى في المؤسسة.

- تحديد عدد مجموعات (الدرجات) الوظائف في المؤسسة والتي قد تصل في بعض المؤسسات إلى 16 درجة.

- وضع مواصفات لكل مجموعة من الوظائف.

- تقييم كل وظيفة ومقارنتها مع وصف كل مجموعة (درجة) من الوظائف بهدف إدخالها ضمن الدرجة المناسبة.

ب.2- طريقة مقارنة العوامل:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الوظائف في المؤسسة عن طريق تحديد مجموعة من العوامل في كل وظيفة كالقدرة العقلية والجهد الجسدي والمهارة والمسؤولية وظروف العمل، ويمكن اجراء التقييم على أساس كل عنصر على حدى. ويمكن تلخيص خطوات طريقة مقارنة العوامل كما يلي:

- تحديد مجموعة الوظائف المرجعية، التي سيجري على أساسها تقييم وظائف المؤسسة ومقارنتها بها. ومجموعة الوظائف هذه عبارة عن عينة متنوعة، يجب أن تمثل فيها كافة المستويات الإدارية.

- تحديد عوامل المقارنة والتي تتضمن العوامل الخمسة المتعارف عليها عالميا (القدرة العقلية، الجهد الجسدي، المهارة، المسؤولية، وظروف العمل) بالإضافة إلى أي عوامل أخرى تجدها المؤسسة مناسبة.

- توزيع الأجور على الوظائف المرجعية (على العينة المختارة) وتحديد نصيب كل عامل من العوامل المقارنة منها، فإذا كان مثلا محاسب المواد يتقاضى أجرا قدره 06 دينار في الساعة فإن هذا الأجر يوزع على عوامل المقارنة كما يلي مثلا: القدرة العقلية: 02 دينار، الجهد الجسدي: 0,5 دينار، المهارة: 01 دينار، المسؤولية: 1,8 دينار، ظروف العمل: 0,7 دينار. وهذا يشير إلى الأهمية النسبية لكل عامل بالمقارنة مع العوامل الأخرى.

وبشكل عام فإنه يتم عمل جدول تبين فيه عملية توزيع الأجور على الوظائف المرجعية الأخرى، كما هو موضح في الجدول التالي كمثال:

الجدول رقم 01: توزيع الأجور على عوامل المقارنة.

الأجر الحالي	ظروف العمل	المسؤولية	المهارة	الجهد الجسدي	القدرة العقلية	الوظائف المرجعية
6,0	0,7	1,8	1,0	0,5	2,0	أ
4,0	0,6	1,0	0,5	0,4	1,5	ب
5,0	0,8	2,0	0,2	0,3	1,7	ج
8,0	2,0	0,8	1,5	0,7	3,0	د

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 230.

- ترتيب الوظائف من خلال مقارنة القيم الموجودة في الجدول فيما يخص كل عامل من العوامل الخمسة. فالقدرة العقلية مثلا يظهر ترتيب الوظائف بموجها كما يلي:

الجدول رقم 02: ترتيب الوظائف حسب عنصر القدرة العقلية.

الوظيفة	الترتيب
أ	2 (2,0)
ب	4 (1,5)
ج	3 (1,7)
د	1 (3,0)

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 231.

- وضع الوظائف المرجعية على ما يسمى "خارطة مقارنة العوامل" والتي تمثل مقياسا من وحدات نقدية للأجر يوضع عليه موقع تلك الوظائف فيما يتعلق بكل عامل من العوامل، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: خارطة مقارنة العوامل.

وحدات الأجر	القدرة العقلية	الجهد الجسدي	المهارة	المسؤولية	ظروف العمل
2,0		ب			ب
2,5	ب		ج	د	أ
3,0		ج	ب		ج
3,5	ج		أ		
4,0		أ		ب	د
4,5			د	أ	
5,0	أ	د			
5,5					
6,0	د			ج	

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 231.

وباستعراض الجدول السابق، ولو أردنا احتساب الأجر المتعلق بالوظيفة أ، فإنه يمكن تحديده كما يلي:

(5,0) للقدرة العقلية و (4,0) للجهد الجسدي و (3,5) للمهارة و (4,5) للمسؤولية و (2,5) لظروف العمل وبصبح المجموع: 19,5 دينار كأجر للوظيفة أ.

- تقييم باقي الوظائف عن طريق مقارنة العوامل الخمسة في كل وظيفة بالوظيفة المرجعية، كل عامل على حدى بنفس الخطوات، حتى تتمكن في النهاية من احتساب القيمة النقدية لكل وظيفة من الوظائف.

ب.3- طريقة النقاط:

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق موضوعية حيث بموجها يتم تحديد قيم رقمية لكل عامل من عوامل المقارنة الرئيسية، وفيما يلي الخطوات المتبعة في هذه الطريقة:

1- تحديد عوامل المقارنة الرئيسية والاتفاق عليها، وعادة تستخدم نفس العوامل تقريبا التي تم شرحها في طريقة مقارنة العوامل، إلا أنه يتم تقسيم هذه العوامل الرئيسية على عوامل فرعية. فالمهارات يمكن تجزئتها إلى: التدريب والخبرة العلمية، والمسؤولية يمكن تجزئتها إلى: المسؤولية عن الأشخاص والمسؤولية عن المعدات والمواد والمسؤولية عن الأموال.

2- تخصيص نقاط لكل عامل فرعي وفقا للأهمية النسبية للوظائف الخاضعة للتقييم، فإذا كانت المسؤولية عن الأشخاص مهمة بالنسبة للوظيفة فإنه يمكن إعطاؤها مثلا 30% وإذا كانت المسؤولية عن المعدات والمواد أقل أهمية، فإنه يمكن إعطاؤها وزنا أقل من ذلك، كأن تعطى 20% أو 15% على سبيل المثال.

3- وضع الحد الأعلى من النقاط لكافة عوامل المقارنة في الوظيفة، مما سيساعد في عملية تحويل إجمالي النقاط إلى مبلغ نقدي كراتب، فإذا كانت الرواتب في إحدى المؤسسات تتراوح ما بين 250-950، فمن الممكن وضع الرقم 1000 مثلا كحد أعلى لمجموع النقاط.

5- إقرار مستوى درجات كل عامل من العوامل الرئيسية والفرعية وفقا لمتطلبات الوظيفة، وعلى أسس محددة كأن تكون عالية، متوسطة، ومنخفضة، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 04: التوزيع حسب طريقة النقاط.

مستويات العوامل			عوامل المقارنة
عالية	متوسطة	منخفضة	
120	60	40	المهارات
			-التدريب
110	80	50	-الخبرة العلمية
70	40	20	الجهود
			-الجهود العقلية
130	70	30	-الجهود الجسدية
70	50	20	المسؤولية
			-عن الأشخاص
100	60	30	-عن المعدات
180	120	80	-عن الأموال
100	60	10	ظروف العمل
			-خطورة عالية
70	50	30	-حرارة وضوضاء
50	20	10	-تلوث بيئي
1000			المجموع

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 233.

5- من الجدول أعلاه يتبين أم مجموع 1000 نقطة تم توزيعها على العوامل الرئيسية والفرعية، حيث كان نصيب المهارات 230، والجهود 200 وهكذا.

6- تقييم كل وظيفة بعد الاطلاع على تحليلها ووصفها الوظيفي حتى يتمكن المقيم من إعطاء كل عامل (عنصر) ما يستحقه من نقاط حسب أهميته النسبية.

2- تصميم هيكل الأجور في المؤسسة:

بعد إجراء عملية تقييم الوظائف والحصول على القيم النسبية لوظائف المؤسسة، تأتي مرحلة تصميم هيكل الأجور والرواتب، والتي تمر من خلال الخطوتين التاليتين:

1.2- تحديد عدد درجات (فئات) الوظائف في المؤسسة: الدرجة هي تجميع الوظائف المتشابهة مع بعضها وذلك من أجل تسهيل عملية وضع الرواتب. فمن الأنسب للمؤسسات أن تتعامل مع 15 درجة على أن تتعامل مع 200 وظيفة منفصلة.

ويتكون هيكل الوظائف في المؤسسة من مجموعة الوظائف التي تم تقييمها من قبل حسب أهميتها النسبية، ويصبح في الإمكان تحديد قيمة نقدية أو أجر لكل وظيفة. ويشبه هذا الأمر إلى حد بعيد فئات الدرجات في الجامعات حيث يتم إعطاء (أ) للعلامات من 10-20، وإعطاء (ب) للعلامات من 01-09 وهكذا¹.

والمشكلة التي تواجه الإدارة هي اختيار عدد الدرجات أو الفئات التي تضم الوظائف المختلفة. وكيفية توزيع الوظائف على كل درجة وليس هناك معادلة معينة أو طريقة بالذات يمكن استخدامها لتحديد عدد هذه الدرجات، أو مقدار اتساعها، أو الحد الأعلى والحد الأدنى لأجر كل منها. ولا بد من دراسة وتحليل بعض الاعتبارات لتحقيق نتيجة جيدة في هذا الشأن.

وعند اختيار عدد درجات هيكل الوظائف، هناك عدد من العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار. مثلا عدد الوظائف بالمؤسسة يؤثر على عدد الدرجات (الفئات) فكلما كان عدد الوظائف قليلا، كان عدد الدرجات قليلا. كذلك مدى التفاوت أو الاختلاف بين أنواع الوظائف يؤثر على عدد الدرجات، حيث أن عدد الأعمال أو الوظائف المتقاربة تتطلب عددا من الدرجات أقل مما لو كان التباين بين الأعمال أوضح.

وهناك اعتبار آخر وهو ضرورة بحث سياسة الدفع بالمؤسسة لمعرفة مقدار الحد الأدنى والأعلى للأجور بها، فلا شك أنه كلما كان الفرق بين أقل أجر وأعلى أجر تدفعه المؤسسة كبيرا، كلما سمح ذلك بتشكيل عدد كبير من الدرجات والعكس صحيح². ويمكن القول بصفة عامة أن أساس تجميع الوظائف في درجات أو فئات يختلف باختلاف طريقة التقييم المتبعة.

¹ Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe, **Human Resource Management** 9th Ed, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2005, p. 300.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 368.

2.2- تحديد أجور للدرجات (تسعير الدرجات): بعد تحديد عدد الدرجات التي تراها المؤسسة مناسبة، يخصص لكل منها معدل للأجر، يتفق وقيمة الوظائف التي تتضمنها الدرجة، ومن ثم تُعامل كافة الوظائف الواقعة في نطاق درجة واحدة، نفس المعاملة من حيث الأجر الذي يُدفع لها.

وفي الحياة العملية يتم تحديد حد أدنى وحد أعلى للأجور لكل درجة، وفي هذه الحالة يكون للإدارة الحق في التمييز بين أجور العمال الموظفين الذين يشغلون وظائف تدخل في الدرجة الواحدة حسب أقدمية وكفاءة كل منهم.

ومعظم هياكل أجور المؤسسات تسمح بوجود تداخل بين الحدود الدنيا والعليا للأجر، ويوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم 05: الدرجات وتداخل حدود الأجر بينها.

الدرجة	الحد الأدنى والأعلى للأجور (بالدينار الجزائري مثلا)
الثامنة	15000 – 10000
السابعة	18000 - 13000
السادسة	21000 - 16000
الخامسة	24000 - 19000
الرابعة	27000 - 22000
الثالثة	30000 - 25000
الثانية	33000 - 28000
الأولى	36000 - 31000

المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 371.

ويلاحظ من الجدول السابق التداخل بين الحدود الدنيا والعليا لأجور الدرجات، ففي الدرجة الثامنة على سبيل المثال، يكون الحد الأدنى للأجر هو 10000 د.ج في الشهر والحد الأعلى هو 15000 د.ج. في حين يبدأ الحد الأدنى لأجر الدرجة السابعة بـ 13000 د.ج والحد الأعلى 18000 د.ج، أي أنه إذا وُجد موظف في الفئة الثامنة على درجة كبيرة من الخبرة اكتسبها سواء بمضي المدة أو بالكفاءة، فيمكنه أن يتحصل على معدل أجر يصل إلى 15000 د.ج شهريا، بينما موظف آخر من الدرجة السابعة لا يتحصل إلا على أجر مقداره 13000 د.ج فقط شهريا.

والسبب في وجود هذا التداخل بين حدود الأجر في الدرجات المختلفة هو إتاحة الفرصة للموظف الذي لا توجد درجة متاحة في الوقت الحاضر لترقيته إليها، فإنه يمكن للإدارة زيادة أجره ويبقى في الدرجة الحالية لحين توفر درجة خالية يمكن ترقيته إليها.

3 - تطبيق هيكل الأجور الجديد: بعد الانتهاء من وضع الهيكل الجديد للأجور، تتم مقارنته بمعدلات الأجور التي تُدفع للوظائف في الوقت الحاضر، وقد تُظهر المقارنة تساوي فئات الأجور الحالية مع فئات الأجور الجديدة المقترحة. وقد تكون أقل أو أعلى منها. وطبيعي أن الإدارة لن تواجه مشكلة إذا تساوت الأجور التي تُدفع حالياً مع فئات الأجور المقترحة، ولكن إذا ظهر اختلاف بينهما فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة، فإذا كانت فئات الأجور الحالية أقل من فئات الأجور المقترحة، فلا بد من رفعها إلى المستوى الجديد. أما إذا كانت فئات الأجور الحالية أكبر من فئات الأجور المقترحة هنا ينبغي على الإدارة اتخاذ أحد البدائل التالية:

- أن يستمر أجر الفرد بدون تغيير بصفة شخصية حتى يستقيل أو يحال إلى التقاعد، أو يفصل أو يُنقل إلى وظيفة أخرى، في هذه الحالة تُشغل وظيفته بشخص آخر يطبق عليه فئة الأجور الجديدة المقترحة.
- أن يكلف الفرد ببعض الواجبات والمهام الإضافية بجانب واجبات وظيفته حتى يتعادل مقدار الأجر الذي يحصل عليه مع مقدار الواجبات التي يؤديها.
- أن يخفض أجر الفرد إلى المستوى المقترح، وهذا أمر نادر الحدوث في الحياة العملية لأنه يؤثر على الروح المعنوية للعاملين.
- والحل الأمثل من وجهة نظر بعض المؤسسات، هو تجميد الزيادات الأجرية للوظيفة كلياً أو جزئياً، بحيث تستقطع الجزء الزائد من الأجر من العلاوات المستقبلية.

ثالثاً: نظام الحوافز في المؤسسات.

تتمثل أهم أسباب ضعف اقتصاديات الدول النامية حالياً، حسب مختلف التحاليل الاقتصادية الحديثة، في ضعف إنتاجية الموارد البشرية في المؤسسات. ويكمن السبب الرئيسي لذلك بالتأكيد في عدم تجند وتحفيز هذه الموارد البشرية. وقد تعرضت الكثير من الأبحاث كمن السبب الرئيسي لذلك بالتأكيد في عدم تجند وتحفيز هذه الموارد البشرية. وقد تعرضت الكثير من الأبحاث إلى ميدان التحفيز في العمل.

1- مفاهيم عامة حول الحوافز:

الحوافز في نظام الأجور هي وسائل تعتمد عليها المؤسسات والشركات لزيادة دافعية الموظفين وتحسين أدائهم، وتتضمن جوانب مادية (مثل المكافآت والزيادات السنوية والعمولات) ومعنوية (مثل التقدير والتقدير وتحديد الأهداف). تهدف هذه الحوافز إلى مكافأة الأداء المتميز وتحقيق أهداف محددة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية بشكل عام .

1.1- تعريف الحوافز: هناك الكثير من التعاريف لمفهوم الحافز في العمل او في الوظيفة، منها:

- الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء.¹
- الحوافز هي العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.²
- حوافز العمل هي المثيرات الخارجية التي تحرك في الفرد العامل دوافع معينة للقيام بعمل معين، وبالتالي هي تختلف عن دوافع العمل التي هي بمثابة القوى النابعة من داخل الفرد العامل وتثير فيه الرغبة في العمل.³
- وعليه إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد العامل كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في أداء العمل والحوافز من وجهة نظر الإدارة هي مجموعة الأدوات التي توفرها للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى.

2.1- أهمية وأهداف التحفيز: الحافز هو وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العمال في المؤسسة، وتهدف المؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز إلى:

- زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- التعرف على مساهمات الافراد العمال في نجاح المؤسسة.
- زيادة مداخل العاملين وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات.
- تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية.
- جذب العاملين المؤهلين معرفيا إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.

2- معايير منح الحوافز في المؤسسات:

هناك عدة معايير يتم على أساسها منح الحوافز للعاملين في المؤسسات، وتتمثل المعايير الأساسية لمنح الحوافز فيما يلي:

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 347.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 298.

³ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 330.

- 1.2- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي للحصول على الحوافز، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي أو القياسي (المعياري) للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو التوفير في الوقت أو في أي مورد آخر.
- 2.2-المجهود: حيث يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن النتائج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى الصفقات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة.
- 3.2- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافئته بشكل ما.¹
- 4.2- المهارة: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو بؤاءات أو إجازات أو دورات تدريبية.²
- 3- أنواع الحوافز في المؤسسات:
- يختلف تصميم نظام الحوافز من مؤسسة إلى أخرى، حسب تقديراتها لحاجات العمال، الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وكذلك الإمكانيات المتوفرة لدى هاته المؤسسات، ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث:
- 1.3- المادة: وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية:
- الحوافز المادية: تشمل الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل...إلخ.
 - الحوافز المعنوية: تشمل فرص التكوين، التطوير والترقية.
- 2.3- التأثير: وتشمل الحوافز الإيجابية والسلبية³:
- الحوافز الإيجابية: تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه، حيث تحدد المؤسسة السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل.
 - الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين، ويمكن أن تكون الحوافز لهذا مادية أو معنوية كذلك.
- 3.3- المتحصل عليها: وهذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو الجماعة:
- الحوافز الفردية: موجهة لكل فرد على حدى مثل العلاوة، المكافأة، الأجر الإضافي، والعمولة...إلخ.
 - الحوافز الجماعية: موجهة لكل الجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، ويمكن أن تكون مادية أو معنوية مثل المشاركة في الأرباح، ملكية العاملين لأسهم الشركة.. وغيرها.
 - الحوافز على مستوى المؤسسة: وتكون موجهة إلى جميع عمال المؤسسة كالأرباح، وملكية الأسهم وغيرها.

¹ عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 261.² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 347.³ سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 178.

المحور السادس:

التكوين (التدريب).

تمهيد:

يتوقف نجاح المؤسسة على وجود عمال أكفاء، متكونين جيداً ومحمسين للعمل بجدية¹، وتعتبر وظيفة التكوين مكملة لوظيفة الاختبار والتعيين، لأنه من الضروري أن يعقب عملية الاختيار إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم.²

أولاً: مفاهيم عامة حول التكوين في المؤسسة

1- مفهوم تكوين الموارد البشرية:

تختلف عملية تعريف التكوين حسب كل باحث تبعاً للأهداف المرجوة من التكوين وأساليبه، وفيما يلي أهم المفاهيم والتعريفات المرتبطة بالتكوين:

- التكوين هو "عملية" تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً.
- هو عملية تستهدف إلى إجراء تغيير نسبي دائم في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويشمل هذا التغيير تغيير في المعارف والمعلومات، تغيير في المفاهيم والقيم واتجاهات، تغيير المهارات والقدرات.
- يتمثل التكوين في مجموعة من الأنشطة المعدة مسبقاً، والتي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
- كما يعرفه البعض بأنه الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المؤسسة لتسيير عملية تعلم المعارف والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

2- دوافع التكوين:

ترجع أسباب الاهتمام بالتكوين إلى ما يلي:

- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي، كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، الاقتصادية، والسياسية.... إلخ
- المنافسة الداخلية والخارجية: وقد زادت حدة المنافسة نظراً للتطورات في الأنظمة الاقتصادية والعولمة والتكتلات الاقتصادية.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 211.

- تغير متطلبات العملاء نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم، وميولهم إلى الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.

3- مبادئ التكوين:

هناك مجموعة من المبادئ (أو الأسس) التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة، حتى تتحقق فعالية التكوين، ومن أهم هذه الأسس.

- التكوين نشاط ضروري ومستمر، وليس نشاطا كماليا ولفترة معينة: إما للعمال الجدد، إما للعمال القدامى لاكتسابهم مهارات جديدة، أو للمتريشحين للترقية، أو إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته.¹

- التكوين نظام متكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا من جانب، كما لا ينبع من فراغ ولا يتجه الى فراغ من جانب آخر. (التكامل في الأنشطة التكوينية، التكامل والتجانس في مكونات نشاط التكوين، التكامل في نتائج التكوين).

- التكوين نشاط متغير ومتجدد: ويقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي سيشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

- التكوين نشاط إداري وتقني (فني): فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الاهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، وتوفير الموارد المادية والبشرية وأخيرا توفر الرقابة المستمرة. كذلك يعتبر التكوين عمل تقني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرات تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها.

- التكوين له مقاوماته الإدارية والتنظيمية: يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية ومنها: وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، توفر الامكانيات والمعدات التقنية اللازمة، توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين وغيرها.

4- أشكال وأنواع التكوين:

للتكوين عدة أشكال هي:

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 172.

- تكوين نظري،

- تكوين تطبيقي.

- تكوين داخلي وخارجي.

- دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.

- تكوين في المراحل الأولى من التوظيف.

- تكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف (بغرض تجديد المعلومات، الترقية، النقل).

كما يمكن تقسيم التكوين تبعا للوظائف المختلفة إلى:

- تكوين تخصصي (التخصص في مهنة محاسب، مهندس وغيرها...)

- تكوين إداري (على أعمال الإدارة وأعمال السجلات والمحفوظات).

- تكوين إداري قيادي (رؤساء المكاتب والمصالح).

- تكوين مهني (على الأعمال اليدوية والميكانيكية).

5- أهداف التكوين في المؤسسة:

هناك عدة أهداف تدفع المؤسسات إلى تكوين عمالها أهمها:

- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات لتحسين مستويات الأداء لدى العمال.¹

- رفع مستوى الإنتاجية ومردودية المؤسسة.

- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر (لأن التكوين على المدى الطويل يؤدي إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء).

- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

- تحسين فعالية أساليب العمل، ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 201.

- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
- رفع مستوى أداء العامل، وزيادة رضاه وثقته واعترافه بالمؤسسة.
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة (برمجة عملية تكوينية للتعريف بالمؤسسة، هياكلها، منتجاتها).
- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.

6- شروط وحوافز التكوين:

- تتطلب عملية التكوين بعض الشروط أهمها :
- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.
- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
- الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.
- كما أنه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركون في التكوين محمسين لهذه العملية، حتى تكون النتائج إيجابية، ومن أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين نذكر ما يلي:
- تعريف النتائج المستهدفة مسبقاً: أي معرفة الأفراد المكونين لما هو منتظر منهم.
- وضع أهداف التكوين ونشرها.
- وضع سياسات التكوين ونشرها.
- التعريف بأسباب التكوين والإعلان عنها بوضوح.
- وضع نظام واضح للمكافأة (ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة...).

ثانيا- طرق التكوين:

هناك عدة طرق مستخدمة في التكوين (التدريب)، وهذا نتيجة اختلاف المستوى الوظيفي للذين يتم تكوينهم، اختلاف الغرض من التكوين، اختلاف عدد العمال المراد تكوينهم، اختلاف تكاليف التكوين، ويمكن تصنيف طرق التكوين إلى مجموعتين (نوعين):

1. التكوين الفردي:

ويعنى تدريب وتكوين كل موظف على حدى، ويتم هذا النوع من التكوين بطرق عدة أهمها:¹

- التكوين اثناء العمل.

- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى.

- تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى.

2. التكوين الجماعي:

ويقصد به تكوين أكثر من موظف معا، وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في المؤسسة أو في خارج المؤسسة، ومن أهم طرق التكوين الجماعي ما يلي:

- المحاضرات: وتستعمل هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها بشكل مباشر، أو تحتاج إلى شرح من شخص أكثر دراية.

- المؤتمرات: هذه الطريقة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء. (المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين).

- الندوات أو حلقات الدراسة "Séminaires": بموجب هذه الطريقة، يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك بدراسة جانب معين ويقدم عنه تقريرا مفصلا، وفي الندوة تتاح الفرصة لعرض كل التقارير للمناقشة وتبادل الرأي.

- التطبيق العلمي: هنا يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية أمام المتربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء.

¹ حميد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 133.

- تمثيل الأدوار: يقوم هنا المدرب بتصوير موقف معين من المواقف التي تحدث عادة، ويطلب من المتربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، في النهاية يقوم المدرب بترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة.
- المناقشات: يقوم هنا المتدربون (المتربصون) بمناقشة وإبداء الرأي في حالة أو مشكلة معينة وتوضيح الطرق الممكنة لحلها، ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى حل الأمثل للمشكلة المعروضة.
- ولا يهدف التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب، بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.

ثالثاً: إعداد وتنفيذ برامج التكوين (التدريب).

يتطلب القيام بعملية التكوين بالمؤسسة، إعداد وتنفيذ برنامج للتكوين اللازم لعمال المؤسسة، ولا يمكن تقديم نموذج موحد لبرامج التكوين يمكن أن يطبق في جميع المؤسسات، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المؤسسة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن إعداد برنامج التكوين أو التدريب وتنفيذه يمر بمجموعة من الخطوات (الإجراءات) هي:

1. تحديد الاحتياجات التكوينية: (تحديد المشاركين في عملية التكوين)

إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تعترض عمل للمؤسسة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التكوين، ورؤساء مختلف المصالح والوحدات الأخرى في المؤسسة، ويمكن بلورة هذه الاحتياجات في:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العمال.
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العمال.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العمال، وطريقة تعاملهم داخل المؤسسة.¹

2- تصميم البرامج التكوينية: تتضمن هذه العملية عدة عناصر أهمها:

- تحديد موضوعات التكوين (مجالات النقص في المؤسسة، الجوانب المعنية بالتكوين في المؤسسة ...).
- تحديد أساليب التكوين (محاضرات، مؤتمرات، ندوات، تمثيل أدوار ...).
- توفير التجهيزات والمعدات ومستلزمات التكوين (وسائل الإيضاح السمعية البصرية، الكتب، الأدوات ...).
- إعداد وتوفير المدربين والمكونين المناسبين.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 230.

3- تنفيذ البرامج التكوينية

وتشمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج التكوينية، وتنسيق التتابع الزمني للبرامج التكوينية والموضوعات.
- تجهيز وإعداد مكان التكوين (يتم اختيار مكان التكوين حسب إمكانيات المؤسسة وحسب أهداف التكوين).
- متابعة المتدربين والمتكويين (المتربصين).

ويفترض أن تقوم عملية التكوين (التدريب) بتطوير قدرات الافراد في خمسة ميادين أساسية هي:

- طريقة حل المشاكل
- استعمال الطرق الجديدة
- استعمال التجارب والمعارف القديمة والسابقة
- استعمال تجارب ونجاح الآخرين
- تحويل المعارف بين أفراد المؤسسة.

4- تقييم برامج التكوين

رغم أهمية التقييم، لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم، إلا أن الكثير من المؤسسات لا تقوم به على أساس علمي ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برامج التكوين للتأكد من تحقق أهدافها المسطرة مسبقا، ويمكن إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها:

- آراء المشاركين.

هي طريقة شائعة في أغلبية المؤسسات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين، كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المُدرّب إلخ. وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ إلا أنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة، كما أن آراء المشاركين تكون مختلفة وغير موضوعية.

- التغيير في السلوك.

يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم واتجاهات جديدة، ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.

- التكوين المحقق فعلا.

يقوم المسؤول في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة، ومقارنته بالأداء السابق، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف ومهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل¹.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 107.

المحور السابع:

إدارة المسار الوظيفي.

تمهيد:

يعتبر تسيير المسار الوظيفي (تخطيط المستقبل الوظيفي)، من الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتي تحدد الطرق التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة عمالها على تنمية مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة. ويشمل تخطيط المسار الوظيفي تخطيط التنقلات الواردة في مجموعة من المناصب (الافقية والعمودية)، ووضع برامج التكوين الضرورية لكل منصب.

أولاً: مدخل مفاهيمي لتسيير المسار الوظيفي (تخطيط المستقبل الوظيفي).

1- مفهوم المسار الوظيفي (المستقبل الوظيفي):

- إن المؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، فماذا نقصد بالمستقبل الوظيفي للعامل (المسار الوظيفي).
- يتكون المسار الوظيفي من مجموعة المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه المناصب باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله.¹
- إن المسار الوظيفي هو مسار للحراك داخل المؤسسة أو هو: تراكم مجموعة من المناصب والخبرات خلال شغل العمال لوظائف معينة.²
- هو مجموعة من الوظائف (أو المناصب) التي يشغلها الفرد داخل المؤسسة خلال مسيرته المهنية.
- يعرف أيضاً المسار الوظيفي بأنه المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها العاملين في المؤسسة أو ينتقلون إليها من خلال حياتهم الوظيفية فيها.

2- تعريف تسيير المسار الوظيفي (تخطيط المستقبل الوظيفي):

- هي إحدى الوظائف في إدارة الموارد البشرية، التي تهتم بإحداث توافق بين الفرد من جهة والوظائف التي يشغلها من جهة أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الانتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل، وهناك تعاريف أخرى منها:
- تسيير المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين العامل وإدارة المؤسسة، لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة (تعليم، تكوين) للتوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.³

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 243.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 125.

³ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 165.

- تخطيط المسار الوظيفي هو من الوظائف الأساسية في إطار تسيير الموارد البشرية تهتم بتطوير وتوجيه العامل في المؤسسة خلال مساره المهني.
- هو الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المؤسسة وتساعدته الادارة للوصول الى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المؤسسة.
- هي العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة وفرصها في النمو وما يمكن أن تتيحه للفرد من فرص للتعلم تساعد على الاحتفاظ بمزاياه العديدة التي يتمتع بها.
- إن هذه العملية ليست سهلة كما يعتقد البعض، وليست مجرد رغبات وأمان من جانب الموظف للوصول إلى مراكز (مناصب) تنظيمية محددة، بل لابد من بذل الجهد وتوافر القدرة من جانب الفرد، ولابد من تخطيط وتطوير من جانب إدارة المؤسسة.

3- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

- تتجلى أهمية تخطيط المستقبل الوظيفي "تخطيط المسار الوظيفي" في: أنها عملية تسعى إلى تحقيق أهداف كل من العمال والمؤسسة في نفس الوقت، فإذا كان هدف العاملين هو: النمو والاستقرار، والرضا في العمل، فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أقصى ربح وإنتاجية والتكيف مع التطورات.
- ويمكننا القول أن أهمية وظيفة "تسيير المسار الوظيفي" تكمن في محاولة تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة بالأفراد وأهداف المؤسسة، وتجميع كل هذه الأهداف في برامج تسيير المسارات الوظيفية. وبأكثر تفصيل نذكر:
- تحقيق أهداف العمال والمؤسسة فإذا كان هدف العاملين هو: النمو والاستقرار، والرضا في العمل، فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أقصى ربح وإنتاجية.¹
- التقليل من تقادم العمال، حيث أن عدم الاهتمام بالعمال وبمستقبلهم الوظيفي يعني بقاءهم في أماكنهم وبذلك تتقادم مهاراتهم وتقل دافعيتهم للعمل.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة.
- انخفاض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب.

¹ عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 315.

5- أهداف عملية تسيير المسار الوظيفي

هناك عدة أهداف (فردية وتنظيمية) لعملية تسيير المسار الوظيفي أهمها ما يلي:

- تحسين فعالية العمال والمؤسسة.
- تأمين احتياجات المؤسسة، لشغل المناصب الشاغرة
- رفع حماس العمال وزيادة درجة الرضا لديهم عن مؤسستهم
- توجيه العمال إلى مناصب أكثر فأكثر استراتيجي.
- تفادي حالات التكدر والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف.
- التقليل من نسبة الاستقالات، بتحفيز العمال (من خلال المسار الوظيفي الواضح).
- تخفيض تكاليف اليد العاملة، وتوفير عمال أكفاء.¹

ثانيا: خطوات تسيير المسار الوظيفي (إجراءات تخطيط المستقبل الوظيفي).

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل في :

1. تحديد الأهداف المهنية: يتم تحديد الأهداف المهنية بدراسة وتحليل مواصفات الفرد وأماله المهنية، وذلك في النواحي التالية :

- تحديد المستقبل الوظيفي، أي التعرف على ما يحبه ويكرهه الفرد، وأماله المهنية
 - دراسة خصائص الفرد ومواصفاته المهنية: أي التعرف على قدراته وكفاءته.
 - استخراج الفروقات بين ما يأمل الفرد الوصول إليه، والقدرات والكفاءات المتوفرة لديه
- ويتم بعد ذلك اقتراح حلول لمعالجة الفروقات (عن طريق التكوين مثلا).

2. تحديد المسار الوظيفي: أي اختيار المسار الوظيفي الذي يمكن ان يسلكه الفرد وهناك:

- المسار التقليدي: يعني التقدم في السلم الوظيفي للترقي تدريجيا من منصب لآخر.
- شبكة المسارات: يمكن أن يتقدم الفرد أفقيا وعموديا على شبكة من المواقع المختلفة.
- مسار ثنائي المهنة: يمكن للفرد اختيار الاحتفاظ بمهنتين، احدهما تكمل الأخرى.

3. جمع المعلومات: تحتاج المؤسسة عند تحديدها للمسار الوظيفي المناسب للفرد إلى تجميع المعلومات الخاصة بالفرد وبالوظائف المختلفة التي تدخل في مساره الوظيفي.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 114.

4. إدارة المسار الوظيفي: معناه الدور الذي تقوم به المؤسسة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين، ويمكن للمؤسسة أن تقوم بهذه العملية من خلال الأنشطة التالية:

- تقييم الأداء: تساعد على معرفة مستوى أداء الفرد، قدراته، احتياجاته التكوينية، فرص نقله وترقيته.
- اختبارات المسار الوظيفي: التعرف على قدرات الفرد، طموحاته في العمل.
- بحوث الرضا: التعرف على رضا العامل أو عدم رضاه عن عمله، وأسباب عدم الرضا.
- توفير توصيف متكامل للوظائف: والذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة وموصفات الافراد المؤهلين لها من جهة.

- تقنيات النقل والترقية: توضح كيفية نقل وترقية العمال من منصب لآخر.
- برامج التكوين والتأهيل: تكوين العمال في المناصب الحالية والمستقبلية.
- إعادة التأهيل: يهدف إلى إعادة توجيه العمال إلى المناصب أو مسارات وظيفة أخرى.
- استخدام تقنيات التقاعد المبكر: يتم ذلك لتسهيل الخروج العمال غير القادرين على التأهيل في مناصب أخرى.
- تقنيات التدوير: أي نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، بغرض تكوينه وتحضير لوظائف أخرى.

ثالثا: الجهات المؤثرة في برامج تسيير المسارات الوظيفية للموارد البشرية في المؤسسة.

هناك عدة جهات فاعلة في وضع ومتابعة برامج تسيير المسارات الوظيفية في المؤسسات، أهمها:

1. الإدارة العامة في المؤسسة: هي الركيزة الأساسية التي تساعد على تخطيط المسارات الوظيفية، كما توفر الموارد المالية، المادية والمعلومات اللازمة لتنفيذ برامج تسيير المسارات الوظيفية للعمال (الإعلان عن المناصب الشاغرة، إمكانات النقل والترقية. وغيرها).
2. الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية: هي تؤثر كذلك على تخطيط المسار الوظيفي: كاختيار وتعيين العمال الملائمين، توصيف الجيد للوظائف، تخطيط العمالة...إلخ، وكلها تؤثر على فعالية برامج تسيير المسارات الوظيفية.
3. المسيرين: (القائمين على تسيير المسار الوظيفي): هم الذين يقومون بإدارة المسارات الوظيفية، وجمع المعلومات، وتطوير العمال ومتابعتهم، وخلق البيئة المشجعة لنموهم المستمر.

رابعا: مداخل تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة.

لابد من التأكيد على ان تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي يهم الفرد كما يهم المؤسسة، وكلاهما يسعى الى التوافق مع الطرف الآخر، ويزداد الاهتمام من كل طرف الى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا

تنظيميا لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي. وسوف فيما يلي الدور الذي يقوم الفرد به، وكذلك المؤسسة في تخطيطي وتطوير المستقبل الوظيفي.

1. المدخل الفردي في تخطيط المستقبل الوظيفي.

هناك دور للعاملين في تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة، بمعنى أن للفرد مسؤولية في تطوير حياته الوظيفية، ويمكن للفرد القيام بذلك من خلال الأنشطة التالية:

- تقويم الفرد لذاته: (الإمكانيات والمهارات، القدرات المتوفرة لديه، رغباته وآماله المهنية، نقاط قوته وضعفه ... وغيرها)
 - تحديد الغرض من الوظيفة المتاحة: (سواء داخل المؤسسة أو خارجها).
 - تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية: (من الأفضل أن تتلاءم مع قدرات الفرد الحالية والمستقبلية)
 - وضع الخطط لتحقيق الأهداف تم تنفيذها: (برامج التكوين، المشاركة في عمليات الترقية، طلب الترقية. الخ)
- ### 2. المدخل التنظيمي في تخطيط المستقبل الوظيفي.

نأتي الآن إلى دور المؤسسة الذي لا ينفصل عن دور الفرد الموظف في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، وبالرغم من أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة، يمكن تحديدها فيما يلي:

- توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤولية متعددة ومتغيرة.
- توفير العديد من البرامج التكوينية والتدريبية لتأهيل واعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
- التقويم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على امكانية ومدى قدرته على النمو والتطور، ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام في المؤسسة.
- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.
- ويجب التأكيد على أهم عامل أو عنصر في تلك المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق والذي يشير الى التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجات المؤسسة. ويتم التوافق من خلال اعتراف المؤسسة بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته الى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم الى الأمام وظيفيا.

خامساً: دور الحياة الوظيفية للعاملين (للعامل).

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بما يسمى دورة الحياة الوظيفية، وتشمل هذه الدورة على 4 مراحل:

1. مرحلة التأسيس أو البداية: يتم فيها البحث عن عمل والالتحاق به، والاحاطة بطبيعة العمل وظروفه، وقد تواجه الفرد بعض الصعوبات، فإذا وفق في العمل فإنه يستمر فيه، ويشعر بالارتياح والرضا، وإلا بحث عن عمل آخر في حالة عدم التوفيق.¹
2. مرحلة التقدم أو النمو: يركز الموظف فيها على الإنجاز والاستقلالية وتحقيق الذات، لذلك يبدأ في البحث عن الترقّيات والنمو والمزيد من السلطات (الحرية في اتخاذ قرارات، السلطات، الترقّيات: من أهم احتياجات الموظف في هذه المرحلة).
3. مرحلة المحافظة على المكاسب (الحرص على الاستمرارية): يبدأ الموظف فيها بالاحتفاظ بما حققه من مكاسب، وفيها يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته، حيث يكون قد أَرْضَى كل اشباعاته (المالية، الاجتماعية أو النفسية)، ويبدأ الموظف هنا في السعي لجلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين. (والعكس لمن لم يحقق ذلك " ظهور أزمة منتصف العمر").
4. مرحلة التدهور أو الانسحاب: هي مرحلة الاستعداد للتقاعد، ويخطط الموظف للاعتزال من الخدمة ويكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، ويعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين أصدقائه، وفي الحياة الاجتماعية مثل: الإنتماء في الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 269.

المحور الثامن:

تقييم أداء الموارد البشرية.

تمهيد:

قد تختلف نتائج مؤسستين متنافستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية فيهما، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء العاملين في كل منهما. وبناء عليه فإن أداء العاملين يعد من أهم محددات نتائج المؤسسة، فطريقة إدارة أداء العاملين تنعكس على أداء المؤسسة ككل.¹

ويعتبر نظام تقييم أداء العامل من أهم الأدوات المستعملة في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد عليه إدارة المؤسسة لمواجهة تحديات تحسين الأداء والإنتاجية. ويؤدي استعمال هذا النظام بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية، التنبؤ بالتطورات والمساعدة على إدخالها، تحسين الكفاءات بفضل تخطيط وتحديد الأهداف والقيام بالأعمال المختلفة لتحقيقها.

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته:

إن نجاح أي نشاط أو عملية مرتبط بمدى الاستفادة من الأخطاء السابقة، ولن يتحقق هذا الأمر إلا عبر إيجاد معايير علمية وموضوعية لتقييم الأداء ومعرفة مواضع الخلل والنقص. وهذا ينطبق تماماً على تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، حيث أنه من خلال هذا التقييم يمكن معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين ومحاولة استدراك أي خلل في أداء الموارد البشرية.

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.² والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من مديرين ومهندسين ومنظمين وغيرهم.

وتعرف عملية تقييم الأداء على أنها: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه.³

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلاله.⁴

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 243.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 176.

³ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 201.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 406.

وعليه يمكن القول أن تقييم أداء المور البشري هي الوسيلة التي تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجباته ومسؤوليات وظيفته والتحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية.¹

2- أهداف وأهمية تقييم الأداء الموارد البشرية:

تعد عملية تقييم أداء الأفراد هامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للموظف نفسه.²

1.2. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة:

- معرفة الموظف الجيد من غير الجيد بالنسبة لعناصر محددة كال تعاون والانضباط والإنتاجية والاشراف.
- معرفة الكفاءات: يعني الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المؤسسة.
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال، وغياب التكوين في الغالب هو أهمها.
- تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.
- تسهيل اتخاذ القرارات، خاصة المتعلقة منها بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المتحصيلين على نتائج جيدة في العمل.
- مساعدة مسؤولي المؤسسة في الحكم على مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، لأن تقييم الأداء يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية بأخرى محلها.³

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، مرجع سبق ذكره، ص 332.

² العامري صالح مهدي محسن وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 662.

³ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

2.2. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للفرد العامل:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال ظهور القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويتطورون مستويات أدائهم.
- مساعدة الموظف للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه، وبالتالي فإنه يقيم نقاط الخلل لديه ويعزز نقاط القوة بما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه.
- توفير الدافعية لدى العاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل دقيق وموضوعي.
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيةهم وتولي مناصب قيادية.¹

ثانيا: معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يقارن به الفرد للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا.² ويقصد أيضا بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم. ويمكن تلخيص معايير التقييم في ثلاث مجموعات وهي:

1- معايير النتائج: وهي المحصلة النهائية للأداء وهي الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان من خلال:

- الكمية (حجم النتائج مقارنة بالمتوقع).
- الجودة (نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة).
- التكلفة (تكلفه تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية).
- الوقت المحدد للإنجاز (الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد).

2- معايير السلوك: يصعب قياسه بموضوعية مثل النتائج، ويتم تقييم معايير السلوك بالاستناد على العناصر التالية:

- القيادة.
- التخطيط والتنظيم.

¹ مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

- تحديد الأولويات.
 - التفويض.
 - الرقابة.
 - حل المشكلات.
 - اتخاذ القرارات.
 - الاتصالات الشفهية والكتابية وفعالية العلاقات الشخصية.
 - إجراءات السلامة وشؤون النظافة.
 - الدقة في المواعيد والحضور.
- 3- معايير الشخصية: بالرغم من أنها عامل أساسي في التقييم، إلا أنه من الصعب تقييم عناصرها بسبب غموض العبارات التي تصفها مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي، ومن أمثلة معايير الشخصية:

- المبادأة (المبادرة).
- الانتباه.
- دافعية العمل.
- التوازن الانفعالي.¹

ثالثاً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

يمكن تقسيم طرق تقييم أداء العاملين في المؤسسات الى مجموعتين:

1- طرق التقييم التقليدية: وتتمثل فيما يلي:

- 1.1- طريقة الترتيب البسيط: وهي تعتمد على ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ، وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيّم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالمؤسسة كبيراً.²

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، مرجع سبق ذكره، ص 337-338.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 260.

2.1- طريقة المقارنة الثنائية: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيّم بمقارنة أداء كل فرد عامل، مع الأفراد الآخرين في الإدارة أو القسم الذي يعمل فيه. وقد سميت هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء الفرد مع فرد آخر في كل مرة، فكل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط، وهكذا حتى نصل إلى الترتيب السليم.¹

3.1- طريقة التوزيع الاجباري: في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على مقياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة.² وقد تفرض الإدارة العليا للمؤسسة في بعض الأحيان اتباع طريقة التوزيع الإجباري، والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، فيكون تقدير 10% منهم مثلا كممتاز، 20% منهم كجيد جدا، 40% منهم كجيد، 20% منهم كأداء مرضي، 10% منهم كأداء ضعيف. إلا أن من أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة هي أنها لا تصلح لعدد الموظفين القليل.

4.1- طريقة مقياس التقييم البياني: تعتمد هذه الطريقة على حصر عدد من الصفات أو خصائص العمل، ومن ثم تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر هذه الصفات أو الخصائص. وبالرغم من أن هذه الطريقة تُستخدم كثيرا في مجال الأعمال، إلا أنها لا تعطي الموظف فكرة عما يجب تغييره عندما تكون تقديراته سيئة.

5.1- طريقة الوقائع الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيّم بتسجيل الوقائع الهامة للعامل، سواء كان موظف ناجحا أو فاشلا في أدائها، ووفقا لهذه الطريقة يقوم المقيّم بتركيز الانتباه على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة.

وعادة يتم تجميع الوقائع والأحداث المؤثرة على نتائج الأداء وذلك على ضوء ما حدث في الماضي. وعلى هذا الأساس يقتضي التقييم بموجب طريقة الوقائع الحرجة تقسيم الوقائع على قسمين، بحيث يشير القسم الأول من هذه الوقائع إلى تلك التي ساهمت بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء. بينما يشير القسم الثاني إلى تلك التي ساهمت بشكل كبير أيضا في انخفاض مستوى الأداء.³

6.1- طريقة التقرير المكتوب: أو كما يسميها البعض الطريقة المقالية هي من أبسط الطرق في تقييم الأداء. وبموجبها يقدم المشرف تقريراً عن المرؤوس يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف. ومن مساوئ هذه الطريقة أنها غير موضوعية ولا تعتمد على معايير محددة وبالتالي فإن إمكانية التحيز فيها واردة.

¹ مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 300.

³ المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 425.

2- طرق التقييم الحديثة: هناك عدد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين من أهمها:

1.2- طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم على الوصول إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها. وتتضمن طريقة الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية:¹

- وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المؤسسة.

- إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسهم.

- قيام المديرين ومرؤوسهم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه الأهداف.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تحفز الأفراد على العمل، فالموظفين الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم ويظهر لديهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوا هم في وضعها. إلا أن من عيوبها صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف عندما تكون تلك الأهداف نوعية.

2.2- طريقة مقاييس التقييم السلوكي: تجمع هذه الطريقة بين مزايا طريقتي الوقائع الحرجة والتقرير المكتوب، ولاستخدام هذا المقياس فإنه يتم تحديد الوقائع الهامة أي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة من خلال كتابة 5 إلى 9 عبارات حسبما يقرره واضعوا المقياس.

بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارات إلى مقاييس من خلال تثبيت هذه العبارات في مجموعات معينة تستخدم كوثابت سلوكية. وتسهل هذه المقاييس عملية التقييم من خلال وضع تفصيل لوصف السلوك المتوقع من قبل الفرد الذي يجري عبيه التقييم، مما يؤدي إلى موضوعية أكبر من الأحكام الصادرة عن المقيم ودقة أعلى في عملية التقييم. إلا أنه يؤخذ على هذه المقاييس زيادة الجهد المطلوب لوضع المقاييس وخاصة عند استخدامها لتقييم عدد كبير من الأفراد.

رابعا: صعوبات تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للعاملين، إلا أنها تجابه العديد من المشكلات أو الصعوبات أهمها:

1- تأثير الهالة: المقصود بتأثير الهالة على قرار المقيم هو التوصل إلى الحكم الكلي اعتمادا على سمة واحدة. فإذا كان الموظف يتقن مهارات الاتصال فمعنى ذلك أن أدائه متفوق في كافة جوانب الأداء. أو إذا حاز المرؤوس رضا رئيسه لأنه

¹ Jones, Gareth R, *Organizational Theory, Design and Change*, 5th Ed, USA, Pearson Prentice Hall, 2007, pp. 135-136.

أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع رئيسه إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل ومبادرته...الخ.¹

2- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسهم، وإعطائهم تقديرات عالية، بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية. وعلى العكس من ذلك من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد، وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين. وقد يرجع السبب في ذلك على طبيعة شخصية القائم بالتقييم، واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.²

3- تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاءة العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة. والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها. ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، وقد لا يتذكروا الأعمال السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

4- الانطباعات السابقة عن الموظف: قد يكون هناك انطباع سلبي سابق لدى المقيم عن الموظف يعمل لديه، نتيجة لخبرة سابقة معه، مما قد يؤثر بشكل سلبي على تقييم أداء الموظف.

5- العلاقات الشخصية: قد يكون للعلاقات الشخصية أحيانا بين المشرف أو المدير والموظف، تأثيرا على عملية التقييم، مما يؤدي إلى نوع من التمييز الشخصي مع أو ضد الموظف الذي يجري تقييمه.

6- النزعة نحو الوسط في التقييم: قد يميل بعض المقيمين إلى النزعة نحو الوسط في عملية التقييم، فتصدر التقييمات عنهم في منطقة الوسط ويتجنبوا التقييمات المتطرفة من وجهة نظرهم. فإذا كانت مقاييس التقييم ما بين 1-5، فإن كل تقييماتهم تتراوح بين 2-4 مما قد يشوه عملية التقييم.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 266.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 288.

المحور التاسع:

وظائف التكامل والصيانة.

تمهيد:

تهدف وظائف التكامل إلى تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، أي أن يشعر الموظف أنه جزء من المؤسسة، وأن نجاحه الشخصي مرتبط بنجاحها.

أولاً: وظائف التكامل:

1. مفهوم وظائف التكامل:

وظائف التكامل هي الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الانسجام والتعاون والتفاهم بين العاملين والمنظمة، بحيث يصبح كل فرد يشعر بالانتماء، ويعمل طواعية لتحقيق أهداف المؤسسة. بمعنى آخر، هي الوظائف التي تدمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة في مسار واحد.

كما يمكن القول أنها عملية ربط جميع الأنشطة والأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة لتتكامل معاً وتعمل بتناغم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يشمل التكامل توفير الجهود لضمان أن الموارد البشرية تلعب دوراً فعالاً في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ربط تخطيط الموارد البشرية بسياسات العمل، وربط تقييم الأداء بالمكافآت والتدريب، وتحسين التواصل بين مختلف الإدارات.¹

2. أهم وظائف التكامل:

تتكون عملية التكامل من عدة وظائف هي:

1.2. إدارة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة:

- تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين.

- حل النزاعات والخلافات بأسلوب بناء.

- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

2.2. الاتصال التنظيمي الفعال:

- إنشاء قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والعاملين.

- تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

¹ كامل برير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 255.

- تقليل سوء الفهم وتحسين تدفق المعلومات.

3.2. المشاركة في اتخاذ القرار:

- إشراك العاملين في القرارات التي تمس أعمالهم.

- يزيد من انتمائهم ويعزز المسؤولية لديهم.

4.2. التحفيز والمكافآت:

- وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.

- تحقيق العدالة في الأجور والترقيات.

3. أهمية وظائف التكامل:

تتمثل أهمية وظائف التكامل في عدة عناصر هي:

- تقوي روح الانتماء لدى العاملين.

- تقلل الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل.

- ترفع مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز.

- تخلق ثقافة تنظيمية إيجابية.

- تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

4. عناصر وظائف التكامل:

تتمثل أهم عناصر وظائف التكامل في:

1.4. العلاقات الإنسانية في العمل:

العلاقات الإنسانية تعني حسن التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الزملاء أنفسهم. وتهدف إلى خلق جو من

الاحترام المتبادل والتعاون داخل المنظمة.¹

¹ مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

- تطبيق مبدأ العدالة والشفافية.

- تفهم حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.

- إشاعة جو من الثقة والاحترام المتبادل.

2.4. الاتصال التنظيمي الفعال:

الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار داخل المنظمة. وبدون اتصال جيد، تصبح القرارات غير واضحة، والتعليمات مشوشة. ومن أهم أنواع الاتصال:

- رأسي: بين الإدارة والعاملين (أوامر – تقارير – تغذية راجعة).

- أفقي: بين الإدارات أو الزملاء في نفس المستوى.

- غير رسمي: يتم عبر العلاقات الشخصية.

3.4. التحفيز والمكافآت:

التحفيز يعني تشجيع العاملين على بذل أقصى جهد من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية. ومن أهم أنواع الحوافز:

- مادية: الرواتب، العلاوات، المكافآت.

- معنوية: التقدير، الترقية، شهادات الشكر.

4.4. المشاركة في اتخاذ القرار:

المشاركة تتيح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم في القرارات التي تمسهم. وهذا يعزز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء.

- تشكيل لجان مشتركة بين الإدارة والموظفين.

- أخذ آراء العاملين قبل تطبيق التغييرات الكبرى.

- اعتماد أسلوب "إدارة بالمشاركة".

ثانيا: وظائف الصيانة

1. مفهوم وظائف الصيانة:

وظائف الصيانة في إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسة، وتشمل ضمان بيئة عمل جيدة، وسلامة الموظفين، ورفاهيتهم، وتوفير الرعاية الطبية لهم. كما تتضمن هذه الوظائف إدارة علاقات الموظفين وتطبيق سياسات المؤسسة للحفاظ على إنتاجيتهم وولائهم على المدى الطويل.¹

2. أهمية وظائف الصيانة:

- الاحتفاظ بالكفاءات ومنع تسربها.
- تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين.
- خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة.
- تقليل تكاليف دوران العمالة والتوظيف المتكرر.

3. أهم وظائف الصيانة:

1.3. إدارة الأجور والمزايا

تشمل وضع نظام عادل للأجور والحوافز والمزايا الاجتماعية. حيث لعدالة في الأجور عنصر أساسي لرضا العاملين.

- تحديد الأجر بناءً على المهارة والخبرة والمسؤولية.
- مقارنة الأجور في السوق لضمان التنافسية.
- تقديم مزايا إضافية (تأمين - منح - سكن - نقل).

2.3. السلامة والصحة المهنية: تهدف إلى حماية العاملين من المخاطر المهنية والحفاظ على صحتهم وسلامتهم أثناء العمل.

- تطبيق معايير السلامة الدولية (مثل ISO 45001).

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 233.

- تدريب العاملين على التعامل مع الطوارئ.

- توفير معدات الحماية الشخصية.

3.3. العلاقات العمالية والنقابية: تعني إدارة العلاقة بين المنظمة والعاملين من خلال النقابات أو ممثلي العمال.

- التفاوض حول عقود العمل والأجور.

- حل النزاعات بطريقة سلمية.

- الالتزام بقوانين وتشريعات العمل.

4.3. الاستقرار الوظيفي والرضا: الاستقرار يعني بقاء العاملين لفترات طويلة داخل المنظمة. ويتحقق من خلال:

- العدالة في التقييم والترقية.

- الاهتمام برفاهية العاملين.

- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

ثالثا: العلاقة بين وظائف التكامل والصيانة:

تكمن العلاقة بين وظائف التكامل والصيانة في أنهما يكملان بعضهما البعض لضمان استمرارية أداء المؤسسة وكفاءتها. التكامل يركز على الموارد البشرية والجهود الجماعية لدفعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بينما الصيانة تضمن أن تكون المعدات والآلات في أفضل حالاتها التشغيلية لاستمرار الإنتاج. فالتكامل يجمع الموظفين المناسبين ويعمل على تحفيزهم، والصيانة تضمن لهم الأدوات التي يعملون بها بكفاءة.

1. كيفية تأثير التكامل على الصيانة:

العلاقة بين وظائف التكامل والصيانة هي علاقة مترابطة وحيوية، حيث يؤثر التكامل بشكل كبير على كفاءة وفعالية أعمال الصيانة والعكس صحيح. لا يمكن تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسات والأنظمة إلا من خلال دمج وظائف الصيانة مع باقي الأقسام والعمليات الأخرى، مثل الإنتاج، والمشتريات، والتصميم. وتؤثر وظيفة التكامل على الصيانة من خلال:

- تحسين اتخاذ القرار: يضمن التكامل تدفق المعلومات بشكل ثنائي الاتجاه بين الصيانة والإدارات الأخرى، مما يزود صانعي القرار بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. وهذا يسمح باتخاذ قرارات أفضل بشأن التخطيط للصيانة وتحديد الأولويات بما يتماشى مع أهداف العمل.

- زيادة الموثوقية :يؤدي دمج وظائف الصيانة في مرحلة تصميم الأصول والمعدات إلى تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين سهولة الصيانة على المدى الطويل.
- كفاءة التشغيل :يعمل التكامل على أتمتة العمليات وتدفق البيانات، مما يزيد من كفاءة العمليات التشغيلية، ويقلل من الأخطاء البشرية، ويضمن أن جميع الأطراف المعنية تعمل كوحدة متكاملة.
- تعزيز التعاون :يتطلب التكامل الناجح للأنظمة أن تعمل جميع الأطراف معًا، ويشجع على التعاون بين الأقسام المختلفة مثل الصيانة والمشتريات والإنتاج. وهذا يعزز بيئة العمل الجماعي.

2. كيف تعزز الصيانة تكامل الموارد البشرية:

- تؤثر صيانة الموارد البشرية بشكل كبير وإيجابي على تكاملها من خلال ضمان بقاء الموظفين المنتجين ورفع الروح المعنوية، مما يترجم إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الالتزام الوظيفي. تحقيق ذلك يتم عبر توفير بيئة عمل جيدة، مراعاة صحة الموظفين وسلامتهم، والاهتمام بتلبية احتياجاتهم المادية والنفسية. وتعزز الصيانة تكامل الموارد البشرية في المؤسسة من خلال:
- زيادة الالتزام الوظيفي: عندما يشعر الموظفون بأنهم قيّمون وأن احتياجاتهم محققة، يصبح التزامهم بالمنظمة أقوى، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويحتفظ بالمواهب.
- تحسين الإنتاجية والجودة: الصيانة الفعالة للموظفين تعزز رغبتهم في العمل وتحسين جودة الأداء، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة واكتساح السوق.
- خفض التكاليف: تقلل صيانة الموارد البشرية من الحاجة إلى البحث عن موظفين جدد وتدريبهم، مما يقلل من تكاليف التوظيف والدوران الوظيفي.
- توفير بيئة عمل مستقرة: تساهم برامج الصيانة في توفير استقرار في مكان العمل، مثل تحسين الصحة والسلامة والراحة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة.
- دعم التحفيز: تساهم الأجور الجيدة، والمزايا الوظيفية، والحوافز المادية والمعنوية في تحفيز الموظفين وربطهم بأهداف المنظمة.
- تطوير الموظفين: تتمثل وظيفة الصيانة في الاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم بشكل مستمر، بدلاً من التركيز على التوظيف الأولي فقط.
- باختصار، الصيانة الفعالة للموارد البشرية ليست مجرد وظيفة منفصلة، بل هي عنصر أساسي في عملية تكامل إدارة الموارد البشرية، حيث تضمن الاستفادة القصوى من رأس المال البشري لتحقيق أهداف المنظمة.

المحور العاشر:

إدارة الموارد البشرية والتحديات المستقبلية.

تمهيد:

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات امام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية واتجاه المؤسسة من ناحية أخرى، وسوف نذكر فيما يلي أهم هذه التحديات.

أولاً: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

لا شك أن تطورات التكنولوجيا تشكل قيوداً على إدارة الموارد البشرية لأن هذه التطورات تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاجها المؤسسات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التكوين والتدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياستها تجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف مع التغيرات التكنولوجية.¹

ثانياً: التغيرات في تركيبة القوى العاملة:

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة بمختلف المؤسسات وخاصة الحكومية، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقي هذا عبء جديداً على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل، سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي، بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية تصبح مطالبة بوضع سياسات خاصة لهن وخاصة الأمهات، كالرعاية الطبية، إجازات الحمل والولادة والرضاعة، وإنشاء دور الحضانة. وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجارب لتوفير خطط أفضل من أجل المستقبل الوظيفي الخاص بالعمالة من الجنس الآخر.

ثالثاً: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصيحة للإدارة.

ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية عملية تنطوي على جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

ولذلك ينبغي أن تتوفر لإدارة الموارد البشرية نظام مصمم للقيام بوظيفة الموارد البشرية والسعي إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بكفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المؤسسة.

فالتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات خاصة الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

رابعاً: تغير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات، دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على سلوك العمال في مختلف المستويات التنظيمية، فلو نظرنا إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول، نجده يستند على قيم معينة مثل احترام العمل قبول المخاطر والرغبة في تحملها، وكذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل.

وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية، في الدول النامية لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية، ومن أمثلة هذه الاتجاهات: التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتجديد، انخفاض دافع الإنجاز، تفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، و قوة تأثير العلاقات الاجتماعية والصلاة الشخصية.... وغيرها.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحدياً أمام إدارة الموارد البشرية، التي يقع على عاتقها مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو التقليل من حدتها وذلك عن طريق إعداد سياسات قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمؤسسة.

خامساً: العائد والتعويض المادي:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى وتعتبر عدم قدرة المؤسسات على دفع أجور أعلى تتناسب مع مستوى هذا التضخم عاملاً مؤثراً على مستوى الأداء، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي، نقص الفعالية والإنتاجية.

وكل هذا يلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على تحفيز العاملين لبذل مجهود أكبر في العمل.

سادسا: زيادة حجم القوى العاملة ومخرجات النظام التعليمي:

يزداد يوما بعد يوم عدد الموارد البشرية الراغبين والباحثين عن عمل، ولكن هناك خلل في هيكل العمالة حيث أن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن عمل يحملون مؤهلات وتخصصات غير مطلوبة وبالتالي نجد في بعض الأحيان فرص ووظائف عمل شاغرة لأنها تتطلب تخصصات غير موجودة والمسؤول عن هذه الحالة هو عجز النظام التعليمي عن توفير التخصصات المطلوبة¹.

إذن على إدارة الموارد البشرية. تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية وبرامج التنمية الإدارية المتجددة.

سابعا: التشريعات والقوانين الحكومية:

إن معظم سياسات العمالة تحكمها القوانين الحكومية مثل " قانون الوظيفة العمومية، القوانين الأساسية لكل قطاع"

ولا شك أن هذه التشريعات والقوانين تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، إذ أصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه القوانين.

ومن ناحية أخرى نجد أن كثرة التغييرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها، ولذلك فإن معيار الكفاءة لدى مسؤولي ادارة الموارد البشرية"، هو درجة مهارتهم وقدرتهم علي الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها وهذا يمثل تحديا آخر امام إدارة الموارد البشرية".

ثامنا: التغييرات في متطلبات العمل داخل إدارة الموارد البشرية:

لقد تغيرت في العصر الحديث متطلبات العمل داخل ادارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه التغيرات:

- تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
- تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الوظائف اليدوية.
- تزايد عدد العمال المتخصصين.
- زيادة حجم المؤسسات وتعدد علاقات العمل.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته وتعقيده، الأمر الذي يتطلب المزيد من المتخصصين ذوي المهارات للعمل بإدارة الموارد البشرية، ذلك أن العمال الذين سيتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم والثقافة والوعي، ولذلك فإن مديري الموارد البشرية سوف يحتاجون إلى المزيد من المعرفة التقنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر.

المحور الحادي عشر:

حالات تطبيقية.

أولاً: دراسة حالة حول مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

- يشغل السيد "محمد" منصب مدير عام شركة "الأقصى" التي بدأت أعمالها في مطلع عام 2001. تنتج الشركة كافة أنواع الملابس الرجالية والنسائية التي يمكن أن تستخدم في فصلي الشتاء والربيع ويعمل في الشركة حوالي 200 عامل وموظف.

- يحمل السيد محمد درجة الماجستير في إدارة الأعمال، متخصص بإدارة الموارد البشرية ، وقد كان يبدى اهتماما كبيرا بدائرة الموارد البشرية ومديرها في الشركة، وللدور الذي يمكن أن يلعبه في رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات، وزيادة إنتاجية العمل فيها، نتيجة لذلك فقد وضع المدير العام للشركة، مدير قسم الموارد البشرية في مستوى باقي مديري الإدارات التنفيذية في الهيكل التنظيمي، وأصبح يشركه في اتخاذ كافة القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا داخل هذه الشركة، وبغض النظر إذا كانت هذه القرارات تتعلق بشؤون العاملين أم لا تتعلق بها ، وكان المدير العام يميل إلى تبني الآراء التي يدلي بها مدير قسم الموارد البشرية، مما كان يخلق حساسية نحوه من قبل باقي المديرين في الشركة، على الرغم من أن المدير العام قد أبقى سلطة مدير ادارة (قسم) الموارد البشرية سلطة استشارية.

المطلوب: باعتبارك تدرس موضوع إدارة الموارد البشرية، أجب على التساؤلات التالية:

1. هل هناك، حسب رأيك، علاقة بين تصرف واهتمام مدير عام الشركة بمدير قسم الموارد البشرية، وبين الشهادة التي يحملها المدير العام؟ ولماذا ؟
2. هل توافق بشكل عام على تصرف المدير العام للشركة، ولماذا؟
3. بَيِّن التصرف المناسب في رأيك نحو مدير الموارد البشرية وبين دور هذا المدير في هذه الشركة وفي أية شركة أخرى؟

ثانيا: دراسة حالة حول الوصف الوظيفي في المؤسسة.

في سنة 1997، ضربت كارثة طبيعية (زلازل) إحدى المدن، وأصاب إحدى المؤسسات العاملة في تلك المنطقة، وأصاب منازل الكثير من العمال، واضطرت المؤسسة بعد ذلك إلى الاستعانة بعمال جدد، بلغ عددهم: 30 عامل جديدا، وقام المشرف على المصنع بكتابة وصف وظيفي للوظائف الجديدة بالشكل الذي رآه مناسبا.

- هنا بدأ الصراع بين العمال القدامى (عددهم 20) والعمال (الموظفين) الجدد من حيث طبيعة المهام، واعتقد الموظفون القدامى أنهم الأولى بالاهتمام من الجدد، مما أضطر المشرف الأصلي للمصنع إلى الاتصال بمستشارة (خبيرة في التوصيف الوظيفي)، والتي قامت باستبيان لمعرفة طبيعة المهام والتوصل إلى حل، بعد استعراض حجج كل طرف.

المطلوب: باعتبارك درست الوصف الوظيفي في إطار إدارة الموارد البشرية، أجب على التساؤلات التالية:

1. هل كان على المشرف الأصلي للمصنع أن يتجاهل احتياجات العمال (الموظفين) القدامى، ويكتب الوصف الوظيفي كما يراه ؟ ولماذا ؟

2. كيف يمكن حل هذه الخلافات بين الموظفين القدامى والجدد؟

3. كيف يمكنك القيام بالتوصيف الوظيفي (الوصف الوظيفي) هنا ؟

ثالثا: دراسة حالة حول تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

توجد مؤسسة "الأقصى" في غرب الجزائر، وتنشط في صناعة المنتوجات وتصنع منتجات موزعة على علامات مختلفة

قرر مسؤولو هذه المؤسسة في السنوات الثلاث القادمة القيام باستثمارات انتاج وتجديد من أجل ضمان بقاء المؤسسة، هذا المجهود في مجال الاستثمار سوء يؤثر على حجم الموارد البشرية (العمالة) في المؤسسة خلال الثلاث سنوات المقبلة.

يقدم الجدول التالي هيكل العمال في 31 ديسمبر 2019 كما يلي:

توزيع العمال حسب السن في 2006/12/31	الإطارات	التقنيين (أعوان التحكم)	عمال مهرة (بمؤهل)	عمال غير مهرة	الإجمالي
أقل من 20 سنة	-	-	6	18	24
20 - 29 سنة	2	11	28	52	93
30 - 39 سنة	6	14	39	88	147
40 - 49 سنة	20	13	33	75	141
50 - 59 سنة	12	17	28	20	77
أكثر من 60 سنة	2	5	10	1	18
الإجمالي	42	60	144	254	500

- الافتراضات خلال الثلاث سنوات المقبلة، حول تركيبة التطور الديموغرافي تؤدي إلى التنبؤ بعدد معين من الذهاب بسبب التقاعد كما هو موضح في الجدول الثاني:

الذهاب	الاطارات	التقنيين	عمال المهرة	عمال غير مهرة	الاجمالي
التقاعد	08	10	15	28	61

- بالمقابل ننتظر معدل استقالة مقارنة بالسنوات السابقة والذي يقدر في ثلاث السنوات القادمة ب: 4% بالنسبة للإطارات، والتقنيين، والعمال المهرة، و 8% للعمال غير المهرة. (الذهاب الإرادي)

- ترقية إلى رتب أعلى: ننتظر، ترقية 10 تقنيين، و 15 عمال مهرة، و 60 من العمال غير مهرة.

- أما الاحتياجات التقديرية مجمعة في الجدول التالي:

الاجمالي	عمال غير مهرة	عمال المهرة	التقنيين	الاطارات	الذهاب
400	190	95	70	45	الاحتياجات النظرية خلال 3 سنوات القادمة

المطلوب :

- 1- إعداد هرم الأعمار التشكيلة عمال مؤسسة الأقصى في 2019/12/31.
- 2- في ظل افتراضات وتوقعات مسيري المؤسسة، وضح حركية السوق الداخلي كما يلي:

أ- الذهاب الكلي (التقاعد + الإزادي).

ب- تعديل سوق الداخلي .

ج- مقارنة الاحتياجات بالمعروض.

رابعاً: دراسة حالة رقم 02 حول تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

- مؤسسة "النجاح" مؤسسة صغيرة ومتوسطة، مختصة في إنتاج وبيع منتجات النظافة، توظف هذه المؤسسة 332 عامل.

- قام مختصون بالمؤسسة، بدراسة أنماط الاستهلاك وتبين من خلالها أن هناك نمو للسوق على المدى المتوسط، فقررت المؤسسة الاستفادة من هذه الفرصة وتحليل التطور المحتمل لعمالها مقارنة بالاحتياجات التقديرية.

- في وقت الدراسة وزعت العمالة على النحو التالي:

- عمال غير مؤهلين: 195

- عمال مؤهلين: 89

- تقنيين وأعاون تحكم: 25

- إطارات: 23

- المجموع: 332

- يوضح تسيير الاحتياجات المنتظرة في ظرف 4 سنوات على النحو التالي: (الاحتياجات التقديرية):

- عمال غير مؤهلين 140.

- عمال مؤهلين 110.

- تقنيين وأعاون تحكم 30.

- إطارات 18.

- المجموع 298

خلال الأربع سنوات المقبلة وأخذا بعين الاعتبار هرم أعمار العمال، وانطلاقاً من تجديد معدلات النمو على مستوى كل الأصناف المهنية (استقالات، تحويلات، ترقيات)، فإن إدارة المؤسسة تتوقع تسجيل المعطيات التالية:

- صنف الإطارات: لايزال شاباً ومستقراً، وسوف يفقد فرد واحداً

- صنف التقنيين: يفترض ذهاب 03 افراد، ترقية 02 إلى صنف الإطارات

- صنف العمال المؤهلين: ذهاب 08 أفراد، وترقية 03

- صنف العمال غير المؤهلين: ذهاب 10 افراد، وترقية 07 آخرين.

ملاحظة: الذهاب هنا يكون بسبب الإقالة

المطلوب

1. وضح حركة السوق الداخلي خلال الأربع سنوات المقبلة ؟

2. حسب رأيك، ماهي الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها لكي (تتجنب المؤسسة الإقالات قدر الإمكان؟)

تُبقى المؤسسة على العمالة المطلوبة؟ لمواجهة الانحرافات الخاصة بعدد العاملين؟

خامسا: دراسة حالة حول توظيف الموارد البشرية في المؤسسة.

- البحث والاستقطاب.

تتبع مؤسسة "السلام" لأعمال مقاولات البناء سياسة للتوظيف، تقتضي بصفة عامة تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة، من حيث الاعداد المطلوبة والنوعيات اللازمة.

ووفقا لهذه السياسة، تستخدم العديد من أساليب جذب القوى العاملة للعمل بالمؤسسة، وتتمثل هذه الأساليب في:-
- الإعلان في الصحف.

- الاتصال بالهيئات العمالية والمنظمات المهنية.

- مكاتب التوظيف الخاصة.

-وعند دراسة البيانات التاريخية السابقة لاستقطاب المهندسين ، لوحظ اختلاف الميزانية المخصصة لكل وسيلة من هذه الوسائل ، وأيضا اختلاف عدد المتقدمين (من المهندسين) ونوعيتهم من وسيلة إلى أخرى على النحو التالي :

عدد المتقدمين	الميزانية المخصصة	وسيلة الاستقطاب
1000	12000 و. ن	الإعلان في الصحف
100	4000 و. ن	المنظمات المهنية
300	24000 و. ن	مكاتب التوظيف الخاصة

- وبعد فحص بيانات المتقدمين وإجراء الاختبارات اللازمة لهم، تبين أن عدد من تم قبولهم باستخدام كل وسيلة هو: 150 ، 60 ، 180 على التوالي.

- وبعد تعيين العمالة التي تحتاجها المؤسسة وتوزيعها على الإدارات المختلفة، قرر مدير إدارة الموارد البشرية الاعتماد كليا على وسيلة الإعلان "كوسيلة لاستقطاب اليد العاملة.

المطلوب

1-ما هو رأيك في قرار مدير إدارة الموارد البشرية، بالاعتماد على أسلوب الإعلان كوسيلة للحصول على اليد العاملة مستقبلا؟

2-ما هي في رأيك المبررات المنطقية التي أدت إلى هذا الخيار؟

3-ما هي أهم الوسائل التي تقترحها على المؤسسة لكي تستخدمها في استقطاب اليد العاملة؟

سادسا: دراسة حالة حول توظيف الموارد البشرية في المؤسسة.

-الاختيار والتعيين.

تم تأسيس شركة المستقبل في أوائل التسعينات من القرن الماضي برأس مال قدره 10 مليون دج، نشاطها الأساسي يتمثل في استيراد وبيع المواد الغذائية في الأسواق المحلية وتعتمد في ذلك على رجال البيع الذين يتم تعيينهم لهذا الغرض.

- تتعامل الشركة في مناطق مختلفة من السوق المحلية. وتكاد تغطي معظم مناطق الوطن. وفي ضوء التوسعات المستمرة في أعمالها ظهرت الحاجة لاختيار وتعيين رجال بيع جدد (موظفين جدد).

- تقوم الشركة بالإعلان عن حاجتها هذه في الصحف المحلية، كما يتقدم للعمل فيها أشخاص يسمعون عن وجود وظائف شاغرة من قبل زملاء أو أقارب لهم يعملون في الشركة. وقد تم توفير عدد من الأشخاص ذوي المهارات والقدرات المقبولة.

- تقوم الشركة بإجراء مقابلات مبدئية مع المتقدمين. وفي ضوء مؤشرات محددة يتم استكمال باقي إجراءات الاختيار والتعيين. وأهم هذه المؤشرات ما يأتي:

- العمر: إذ لا يقبل المتقدم لشغل الوظيفة إذا تجاوز عمره 35 عاما

- مكان الإقامة: إذ تشترط الشركة أن يكون مكان إقامة المتقدم للوظيفة في منطقة العمل.

- الجنسية: أن يكون من ذوي الجنسية الجزائرية.

- الخبرة: أن تتوفر لدى المتقدم لشغل الوظيفة خبرة لا تقل عن سنتين.

- وبعد إجراء المقابلة الأولية، تتم التصفية المبدئية وتجرى: " الاختبارات " والمقابلات "الشخصية"، وفي ضوء ذلك يتم إصدار قرار مبدئي بالتعيين. إذ لابد من التأكد من الحالة الصحية للشخص بإجراء فحص طبي شامل له قبل إتمام عملية التعيين النهائي.

- وفي حالة رفض أي شخص توضح له أسباب رفضه. ولكن لا يوجد في الشركة خطة واضحة تحدد على أساسها إجراءات الاختيار والتعيين.

- يشغل أحمد وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية في الشركة، ويرى أن سياسة الاختيار والتعيين فيها تحتاج الى إعادة تقييم بالنسبة لأسس الاختيار وإجراءاته.

المطلوب:

1. هل ترى أن أسس التوظيف (استقطاب واختيار وتعيين) مناسبة، وما هي في رأيك الأسس التي تناسب هذه الشركة؟
2. حدد أهم الاختبارات التي تراها مناسبة لقياس قدرة رجال البيع؟
3. هل تنصح هذه الشركة بالاستمرار في سياسة إبلاغ المتقدم لشغل الوظيفة بأسباب عدم تعيينه عند رفضه، ولماذا؟

سابعاً: دراسة حالة حول التحديات أمام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

تأسست شركة "النجاح" للغزل والنسيج سنة 2009، وكان يعمل بها 400 عامل، ثم ارتفع العدد إلى 800 عامل في سنة 2018، بسبب التوسع الكبير في أعمالها نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها. ومنذ 2018 اختارت الشركة لنفسها سياسة من شأنها استبدال العمال بعاملات نظراً لقبولهن بأجور أقل نسبياً وبسبب مهارتهن في مثل هذه الأعمال.

- وقد لوحظ أن معدل الغياب في هذه الشركة، قد ارتفع ارتفاعاً ملحوظاً في السنة الأخيرة. وفي سنة 2019 استقال كثير من العمال بسبب انخفاض مستوى الأجور ووجود فرص أفضل لهم في شركات منافسة. وقد قامت الشركة بانتهاز هذه الفرصة وعينت بدلاً من العمال المستقيلين عدداً من العاملات بحيث أصبح عددهن يعادل 40% من مجموع عدد العاملين.

- وقد انتهت إدارة الشركة لظاهرة ارتفاع معدل الغياب، وأصبحت هذه المشكلة تهدد مستقبل المؤسسة، فعهدت إدارة الشركة إلى مدير إدارة الموارد البشرية بدراسة هذه المشكلة وتحديد أسبابها تمهيداً لوضع حل جذري لها.

- تبين لمدير إدارة الموارد البشرية أن معدل الغياب في ارتفاع مستمر من سنة إلى أخرى، وأن معظم حالات الغياب تحدث في قسم تعمل به 200 عاملة. وعند دراسة السلوك الفردي لكل عاملة، تبين أن 75% من حالات التغيب كانت بين عاملات تتراوح أعمارهم بين 23 سنة و29 سنة، ومعظمهن متزوجات، وأن معظم حالات التغيب تكون في بداية الأسبوع وفي آخره.

- وبعد عدة مقابلات شخصية قام بها مدير إدارة الموارد البشرية مع العاملات المعنيات بالتغيب، تبين له أنهن يعتمدن التغيب يوم الأحد والخميس للقيام ببعض الأعمال المنزلية والتسوق، بالإضافة إلى أسباب أخرى كبرودة الطقس في بعض الأيام، ونزول الأمطار الغزيرة والثلوج.

- وعلى أي حال لم يكن المرض أو التعب أو سوء الإشراف.. إلخ، من الأسباب الرئيسية في معظم حالات التغيب، وأن 90% من حالات التغيب ترجع إلى انشغال العاملات بأعمالهن المنزلية والعناية بأطفالهن.

المطلوب:

باعتبارك درست التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة في إطار إدارة الموارد البشرية،
أجب على التساؤلات التالية:

1- هل أخطأت إدارة الشركة عندما اتجهت إلى سياسة الاعتماد على العنصر النسوي في العمالة بدل من العمال ؟
ولماذا؟

2- ما هي التحديات التي تواجهها هنا إدارة الشركة في إطار إدارة الموارد البشرية؟، اشرح هذه التحديات ؟

3- ما هي الحلول التي تقترحها لمواجهة هذه التحديات التي تعاني منها الشركة؟

4 - أذكر بصفة عامة ثلاث تحديات أخرى أمام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد سالم الربيعات، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز برامج إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كفاءة المعرفة، الأردن، 2021
2. أشوك شاندا وشلبا كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002،
3. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبعة، عمان-الأردن، 2011
4. برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية- إدارة الافراد، عمان – الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007 بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2002
5. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
6. جودة محفوظ، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2007
7. حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان-الأردن، 2004
8. حميد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993
9. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003.
10. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، 2003،
11. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
12. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض-السعودية، 2009، ص 34-35.
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
14. راوية حسن، تخطيط وتنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
15. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، 2006 خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة، (الشارقة)، 2008،
16. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2011
17. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001
18. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009
19. صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1988

20. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
21. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
22. عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، جدار للكتاب العلمي، (عمان)، عالم الكتب الحديث، (أربد) – الأردن، 2009
23. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998
24. العامري صالح مهدي محسن و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
25. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة- جمهورية مصر العربية، 2006
27. عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان – الأردن، 2022،
28. عقيلي عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 1996
29. علي السلي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008،
30. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2011
31. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المهمل اللبناني، بيروت، 2008
32. الكبيسي عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005
33. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2010.
34. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان – الأردن، 1984
35. المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
36. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
37. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
38. مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2022-2023
39. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع (الأردن)، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009
40. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013

41. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 70.
42. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العلمي (عمان)، عالم الكتاب الحديث (إربد)، الأردن، 2009
43. هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010
44. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004
- المراجع باللغة الأجنبية:

45. Beardwell, Julie and Tim Claydon, Human Resource Management, 5th Edition, Pearson Prentice-Hall, UK, 2007,
46. CAMPOY.E, MALCOUF. E, MAZOUALI . K, EVEU. V, Gestion des Ressources Humaines, 2e édition, Pearson éducation France, 2011,
47. Cenzo, D.A, and S. P. Ribins, « Human Resources Management », 5 ed 1996.
48. Gupta, S.C ,Advanced Human Ressource Management Strategic Perspective, New Delhi, Anc Books Pvt. Ltd. 2009.
49. Ivan cevich, John, M, Human Resource Management, 8th Ed, Boston, Irwin, 2001
50. Jones, Gareth R, Organizational Theory, Desing and Change, 5th Ed, USA, Pearson Prentice Hall, 2007.
51. Mc Court Willy : «Recrutiment, Selection and Equal Opportunities » In Global Human Resource Management, UK, Edward Elgar,2003,
52. Michael Armstrong, Stratigic Human Ressource Management, London, Kogan page, 2006,
53. Michael Armstrong, Strategic Human Ressource Management Peactice, 10 th ed, Pearson, 2006
54. Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe, Human Resource Management ,9th Ed, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2005,.
55. Sallie Tracey, « Understanding Value and it Implication for Pay Equity and the Wage Gap ».MA Dissertation, Carlzton University, Ottawa, 2004,
56. Stainer,R.S. "Manpower Planning ", William Helene, London, 1990.