



جامعة ابن خلدون – تيارات  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مادة:

## ادارة 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 – تيارات.

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 الأجر 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 الأجر 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 وتدخل حدود الأجر 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 للأية 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 الإدارية 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 روّعي 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 وتدخل وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة، إلا أننا فضلنا دراسة كل وظيفة على حدى وبشكل مستقل، وذلك وفقاً للبرنامج الرسمي للمادة، وكذلك بغرض السهولة والوضوح في تقديم الوظائف بشكل منطقي يفهمه القارئ.

تتكون هذه المطبوعة من إحدى عشرة محوراً، 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 إلى توظيف الموارد البشرية. وفي المحور الخامس درسنا فيه نظام الأجور والحوافز في المؤسسات. وجاء المحور السادس متعلقاً 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 والأخير خصصناه لتقديم حالات تطبيقية تساعده 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 الأصلية إلا في أسلوب تقديمها وتوضيحها وترتبط عرض أفكارها. وهذا أقصى ما نصبوا إلى تحقيقه في هذه المطبوعة.

# المحور الأول:

مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية: مفهومها، تطورها التاريخي.

تمهيد:

تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم نظراً 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 وتتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، فقد زادت الحاجة إلى توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة تضطلع بمسؤولياتها بالشكل المطلوب. ويمكن النظر إلى الموارد البشرية من جانبين<sup>1</sup>:

- **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 انضمائهم إلى المؤسسة. وهو الجانب الذي سنركز عليه حسب برنامج المادة المقترن.
- وتميل الإدارة المعاصرة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين بالمؤسسات اعتقاداً 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، والتعرّف بمختلف مهامها والتقنيات والوسائل العلمية، التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، والتمكن وبالتالي من رفع مستوى الأداء والإنتاجية في مختلف المؤسسات.

**أولاً: 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 قياساً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، إذ أن الاهتمام الفكري بهذا الحقل جاء متأخراً

<sup>1</sup> 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.<sup>1</sup>

#### 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 المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات، ويوضح الأهمية البالغة التي توليمها المؤسسات الناجحة لتسخير رأس المال البشري.<sup>2</sup>

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

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 والعلقانية المفتوحة وهي تعامل معه في إطار الاحترام والعدالة والموضوعية.<sup>4</sup>

- 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 لتفاعل فيما بينها وفق رؤية استراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم.<sup>5</sup> ولا شك أن مصطلح الموارد البشرية هو أكثر دلالة من مصطلح الإفراد 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.

<sup>1</sup> خضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 19.

<sup>2</sup> متير نوري، تسخير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 22.

<sup>3</sup> خضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع (الأردن)، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009، ص 20.

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

<sup>5</sup> كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المهل 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.<sup>1</sup> وتستعمل المؤسسة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها مما يعطّلها أهمية بالغة.

## 2.1- أهمية الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب تدنيتها 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 تتحقق الإيرادات، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال التحويل والتغيير الذي يحدث للموارد المادية لكي تتحقق الثروة.<sup>2</sup>

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 والإبداع الفكري والخطيط والبرمجة والتنسيق، إلى غيرها من الأنشطة والأعمال.<sup>3</sup>

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

## 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. وبعد اصطلاح الموارد البشرية (HUMAIN RESSOURCES) اصطلاحا حديثا الذي حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد (PERSONNEL) نتيجة توسيع وعمق هذا المجال من الدراسة، وقد كانت سنة 1990

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 25.

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 29.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 41.

<sup>4</sup> 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، ولি�صبح مدير الموارد البشرية شريكاً كاملاً في الأعمال المتعلقة بالخطيط الاستراتيجي.<sup>1</sup>

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 يتسع دورهم ليشمل صياغة إستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها.

ويذكر Beardwell and Claydon<sup>2</sup> ، 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 ترتكز على تطوير مهارات وقدرات كل موظف.

ويرجع الكبيسي<sup>3</sup> ، انتشار تسمية إدارة الموارد البشرية خلال عقد التسعينيات 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:

تبادر وجهات نظراً 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 "ادارة الموارد البشرية" بغية الوصول إلى مفهوم أكثر وضوح لإدارة الموارد البشرية.<sup>4</sup>

- يعرف الكاتب الأمريكي Wendell. French " في كتابه "طرق تسيير الأفراد" الصادر سنة 1974 ، إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة".
- كما يعرفها الكاتب الأمريكي Andrew. Sikula « 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".

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

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

<sup>3</sup> الكبيسي عامر خضرير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص 9-8.

<sup>4</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 20.

- ويعرف الاقتصادي الأمريكي "Edwin Flippo" في كتابه مبادئ تسيير المستخدمين الصادر سنة 1971 "إدارة الموارد البشرية بأنها: تخطيط وتنظيم وتجهيز 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 یهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم 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 أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.

- يعرف البعض إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوى عاملة مستقرة وفعالة وتعاونية وقدرة على العمل وراغبة فيه، أو النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>1</sup> وفي محيط يتميز بالتنافسية ويطلب المزيد من التفاعل من طرف المؤسسات، فإن هذه الأخيرة هي بحاجة إلى موارد بشرية متعددة الموهوب قادر على مواكبة السوق.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق أن ادارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة والتي تختص باستخدام العنصر 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 الأجر- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية- القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية: حفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقيات والنقل.

ومن بين أهم التعريفات التي يمكن أن نقدمها كذلك هي:

- "ادارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافه وهذا يشمل اقتناص هذه الموارد والإشراف على استخدامها والحفاظ عليها، وتوجهها لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

- "هي عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 90.

<sup>2</sup> CAMPOY.E, MALCOUF.E, MAZOULI . K, EVEU.V, Gestion des Ressources Humaines, 2<sup>e</sup> édition, Pearson éducation France, 2011, p 3.

<sup>3</sup> بنوطى سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، عمان -الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 17.

<sup>4</sup> ديسler جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المربخ، 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 طاقتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>

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

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 بحت تقتصر مهامها على تنظيم وتحفيظ 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 أولاً البحث وثانياً 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:<sup>2</sup>
- 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.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.20.

<sup>2</sup> 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. ويدرك بلوط<sup>1</sup>، في هذا المجال أن الأفراد العاملين في مختلف نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، وبالتالي فمن واجب المؤسسة أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكّنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحاتهم.

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

### 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 والانتساع إليها<sup>3</sup>. ويمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في:

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب والمحفزة.

- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.<sup>4</sup>

- العمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

- العمل على تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي.

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

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> أحمد سالم الرياحات، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز برامج إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار كفاءة المعرفة، الأردن، 2021، ص 67.

<sup>4</sup> 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 تمكّن 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 والتقويم.
- اكتساب العمل مهارات وقيم ومهارات لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدراً للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.<sup>1</sup>
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات.
- وضع نظام أجرة 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.<sup>2</sup>

## 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.<sup>3</sup>

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 مررت بها إدارة الموارد البشرية. حتى وقتنا الحاضر.

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

<sup>2</sup> سامي عبدالمطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2011، ص.17.

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقى، 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 تبلور فيها أي اعتبارات لأنظمة عمالية تحدد الحقوق والواجبات والدowافع وال حاجيات والحوافز والمكافآت. وللأسف عميقاً أكثر في هذه المرحلة فسنجد الأنظام التالية:

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

- **نظام الصناعات اليدوية(المزرية):** وفي ظلله برزت فئة تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه، يسمح بذلك الأجر للعامل وعائلته بحد الكفاف.

- **نظام الإقطاع:** في الريف حيث ظهرت حالات المالك (الإقطاع) والعبيد (ال فلاحين).

- **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.<sup>1</sup> وقد أوجد هذا النظام احتكاراً للصناعة والحرفة، وقد رتب التدرج في المهنة فأصبح هناك الصبي والعربي والمعلم، وينتخب المعلمون شيخاً للطائفة فيبوج العقوبات على من يخالف لوائح وتعليمات الطائفة.<sup>2</sup>

**2- مرحلة الثورة الصناعية:**

لقد بدأت الثورة الصناعية إبان النصف الثاني من القرن الثامن عشر، وكان اهتمام أصحاب المصانع آنذاك منصبًا 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.<sup>3</sup> وفي نفس الوقت فقد نتج عن الثورة الصناعية سلبيات كثيرة منها ظهور مشكلات اجتماعية ونفسية معقدة وغلبة الروح المادية وكذلك زاد الشعور

<sup>1</sup> خضرير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

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

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، عمان-الأردن، 2011، ص 18.

بالملل والاغتراب وضعفت العلاقات الودية بين العمال والموظفين<sup>1</sup>. 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 وتقليل ساعات العمل<sup>2</sup>. وكان لظهور النقابات ونموها أثر على إدارة شؤون الموارد العاملة فظهرت ممارسات واتجاهات فيها مثل دراسة شكاوى وظلمات العمال والموظفين وتوسيع الفوائد التي يجنونها وتنظيم ساعات العمل والعطل والإجازات ومعالجة مشكلات النظام والتأديب وتحديد المهام ومواصفات العمل وتحديد الأجور<sup>3</sup>.

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

### 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 ومصالحه الشخصية والعاطفية، واعتبرت هذه المرحلة الإنسان كائنًا اقتصاديا لا تحركه سوى الحوافز المادية، وهو الفكر الذي تبناه "فريديريك تايلور Frederik W. Taylor" الذي يعتبر أباً الحقيقى والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم وزملائه وهم "فرنك وليليان جلبارت Frank G. Gilbreth" و "هنري غانت Henry Gantt" وغيرهم في تطور الفكر الإداري على الصعيد العالمي<sup>4</sup>. ووضعوا له أساساً علمية تمثل في :

- التطور الحقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بالتطور الحقيقي للإدارة أن تستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأً 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 أداؤها في الواقع العملي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات الالزمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة ووزير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص .38

<sup>2</sup> عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان –الأردن، 2022، ص 28.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة ووزير نعيم الصباغ، المراجع السابق، ص .38

<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم الهبيتي، 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 الالزمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: وهنا فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينبع 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 أجراه 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 والזמן اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات العلمية التي جمعها ومن خلال تطبيق أسلوب علي بدلاً من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل، أمكنه التوصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل والعمال الذين يحقّقون إنتاجاً يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية.<sup>1</sup>

ويطلق مصطلح حركة الإدارة العلمية على تلك الحركة التي حاولت أن تطبق الأسلوب العلمي المنظم على أساليب وإجراءات الإدارة،

وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولاً كبيراً في ذلك الوقت وانتشرت انتشاراً واسعاً حوالي 1914، ولكن تعرضت الإدارة العلمية بعد ذلك لكثير من الانتقادات، حيث أغفل تايلور الجوانب الإنسانية للفرد فعامله كأي أداة من أدوات الإنتاج المادية<sup>2</sup>، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يتلزم بها من خلال تأداته لعمله دون مراعاة لتعبه وإرهاقه، الأمر الذي أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة وإلى معارضة النقابات العمالية لهذ 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 مطالبه العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وإهماله للجانب الإنساني.

<sup>1</sup> عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص.29.

<sup>2</sup> 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 تبني نظرية متكاملة في علم الإدارة وأسس ذلك على فكرتين أساسيتين وهما وظائف المؤسسة أو المشروع وثانياً مبادئ الإدارة الأربع عشر<sup>1</sup>. 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 العليا<sup>2</sup>. 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 الميكانيكي التنظيمي بافتراض أن كفاءة المؤسسة في الأداء تعتمد على كفاءة المدير، كما أن الميكانيكي التنظيمية الفاعلة قادرة على خلق الأفراد الأكفاء<sup>3</sup>

#### 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 الالزمة للأداء المؤسسة، ومن بين هذه القواعد نجد<sup>4</sup>:

- 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 بكل مثل الإنتاج والعلاقات التجارية والتسهيل 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 لأهممه 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.

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

<sup>2</sup> زي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص.22.

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

<sup>4</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.54.

- إن التطبيق الحرفي للقواعد والتعليمات يحمي 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 وفقاً 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 الإنسانية<sup>1</sup>.

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) متمثلة في احترام المشاعر والتقدير وتلبية الحاجات المعنوية، في زيادة الإنتاجية 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 أيضاً تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة مثل علاقة الفرد بالجماعة وأنماط القيادة وتدعيم معنويات الأفراد وهذه المشاعر بدورها تؤثر بدورها على إنتاجية الفرد<sup>2</sup>.

إلى جانب ألتون مايو، قدم كل من "دواجلاس ماجريجور Douglas McGregor" و "كريس أرجيريس Chris Argyris" مساهمتهما في مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يرى أرجيريس أن المؤسسات بسياساتها، تعمد إلى الحد من القدرات الطبيعية للأفراد في النمو والتقدير، فهذه المؤسسات (التنظيمات) لا تدع مجالاً كبيراً لقدرات الأفراد على الاختيار واستخدام الحكم، أو لموائمة التعليمات حسب الظروف بل يتوقع منهم الطاعة العميق وعدم استخدام

<sup>1</sup> عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 34.

<sup>2</sup> سامي 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 الأفراد ممن يستغلون 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 ثلات أنواع من الوسائل والتي من خلالها تعرقل التنظيمات(المؤسسات) العامل الناضج، وتشجع العامل غير الناضج ليستمر على نفس المنوال:<sup>1</sup>

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

- القيادة الموجهة المتسلطة، حيث يقوم الرئيس بإصدار جميع القرارات التي يحتاجها العمل، ويتمثل دور المسؤولين 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 بالمسؤولين ولذلك اهتم بتفكير المديرين ومعتقداتهم فيما يتعلق بمدى الاعتماد على العاملين كأفراد مسؤولين وقدارين على العمل. وقد لمس "ماجريجور" خلال دراسته أن القادة يعاملون العمال كأفراد غير مسؤولين وكسلوين ولا يحبون العمل وأطلق على ذلك نظرية X، وعلى الجانب المعاكس وضع "ماجريجور" نظرية Y، التي تفرض أن الأفراد بصفة عامة يميلون لحب العمل وتحمل المسؤولية<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية أبرزت أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء الموظفين والعمال ودور القيادة والتنظيمات غير الرسمية في المؤسسات<sup>3</sup>. إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، كما فشلت مدرسة العلاقات الإنسانية فيأخذ الفروق الفردية في الاعتبار، ونتيجة لهذه المأخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهممنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970، وهذا لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل.

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

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

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة وفهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي 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 كفالة متخصصة مهنية لإدارة الأعمال في المصانع والشركات، وبالتالي زاد الاهتمام بإدارة الاستخدام وتغيير مصطلح إدارة الاستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية<sup>1</sup>. وببدأ 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 والنمو<sup>2</sup>.

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

## 8- مدرسة إدارة الموارد البشرية:

في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات ومع تناحر الإدارات لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النظرة إليه بأنه أثمن الموارد المتاحة لدى الإدارة<sup>3</sup>، بُرز مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو "إدارة الموارد البشرية" وبموجبه تحددت نشاطات هذه الإدارة في مجموعة من الوظائف مثل تحليل الوظائف وتصنيفها و اختيار الأفراد وتعيينهم وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتنمية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة وبذلك ازدادت مساحتها 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)<sup>4</sup>.

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

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2010، ص.70.

<sup>2</sup> عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، جدار للكتاب العلمي، (عمان)، عالم الكتب الحديث، (أريل) –الأردن، 2009، ص.09.

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.25.

<sup>4</sup> Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management, London, Kogan page, 2006, P 5.

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

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المؤسسات، نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسيع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحاسوبات 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 الترك 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 الأداء<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

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

- هو عملية تحديد أو تقدير (التبؤ) 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 إليه من عمال وبين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً من عمال.
- 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 التخطيط<sup>2</sup>.
- تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية المنظمة المستمرة 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 الطويل<sup>3</sup>.
- 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 (ترواح بين سنتين إلى خمس سنوات) أو طويلة المدى (خمس سنوات وأكثر)<sup>4</sup>.
- هو عملية التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمؤسسة، لتحديد الأنواع والإعداد المناسبة من العمال في الوقت والمكان المناسبين، للمساعدة على بقاء وتطور المؤسسة وتحقيق أهدافها<sup>5</sup>.
- هو استراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمؤسسة واستخدامها وعرضها وتطويرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كامل بير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص.93.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.67.

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

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص.67.

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

- هو عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين الالزمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

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، وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكافية تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة.

### ثانياً: أهدف 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.
- تقدیر احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحديد المواصفات الدقيقة اللازم توافرها فيهم.
- ضمان توافر الموارد البشرية الالزمة 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 للمؤسسة<sup>3</sup>.
- مساعدة المؤسسة على إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التكوين أو الخدمات.
- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المختلفة.

<sup>1</sup> Stainer,R.S. "Manpower Planning", William Helene, London, 1990. P25.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتى، مبادئ الإدارة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان –الأردن، 1984، ص 119.

<sup>3</sup> علي السلمي، 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 ثلاثة مستويات هي:

- **الأهمية الفردية:** يعتبر تخطيط القوى العاملة هاماً بالنسبة لكل فرد في المؤسسة، لأنّه 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 لمصادرها من القوى العاملة.

- **الأهمية الوطنية (المجتمعية):** أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الإختيار المنظم للموارد البشرية المطلوبة للعمل في مختلف المؤسسات، ومن الواضح أن الاقتصاد في الدول النامية يعني من نقص الأفراد المؤهلين للأنشطة المصاحبة للتوجه الاقتصادي السريع والتقدم التكنولوجي. ولكي يتقدم الاقتصاد في هذه الدول لابد من أن يتم التخطيط بشكل جيد للحصول على اليد العاملة المؤهلة.<sup>١</sup>

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.

#### ١. 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 الضرورية كلما طلب الأمر ذلك (في الوقت المناسب).
- هي عملية تساعده على ترشيد استخدام العمالة وعلى التقليل من تكاليفها.

<sup>١</sup> خالد عبد الرحيم الهبيتي، 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 تحطيط 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 والعدد<sup>1</sup>.
- تعطيل الطاقات الإنتاجية، في حالة وجود عجز في العمالة.
- استنزاف المهارات بسبب عدم وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتفق مع مستوى التعليمي والتدريبي ومع خبراته.
- عدم تناسب الأجر المدفوعة مع متطلبات العمل ومحنتياته.
- اضطراب عمليات الإنتاج في حالة وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف.

## 3. أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحطيط الموارد البشرية في المؤسسة:

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

<sup>1</sup> 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 وتتنوع 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 للتغيير البيئي الذي ت العمل 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 المعنية<sup>1</sup>.

ويتم فهم وإدراك تلك الأهداف في ضوء طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتضمن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والانونية والديموغرافية، كما يشمل ذلك دراسة أوضاع البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث البيئة المادية والاجتماعية والتنظيمية من خلال موقفها المالي ومواطنه القوة والضعف في المؤسسة والميكل التنظيمي وحجم الإنتاج، المركز التنافسي للمؤسسة، رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية، وخطط الإنتاج أو النشاطات وخطط التغيرات المحتملة (تكنولوجيا تنظيمية اقتصادية...)، ومن ثم تحديد انعكاساتها على تركيبة القوى العاملة لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية<sup>2</sup>.

##### 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:

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- رقم الأعمال المتوقع.

- التوسيع أو الانكماش المحتمل في بعض الأنشطة.

- التجديدات التقنية والتكنولوجية المزمع إدخالها.

- حجم الإنتاج.

- النطاق الجغرافي للمؤسسة.

وغيرها من العوامل. وهناك عدة أساليب تساعده 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 منفرداً أو المديرين العام<sup>1</sup>.

- **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<sup>2</sup>.

- **تحليل عبء العمل:** يقوم المديرون بتحليل عبء العمل المستقبلي لكل وظيفة وذلك لمعرفة عبء 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 العمالة.

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

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 176.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقى، 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 المستقبل<sup>1</sup>.

- 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. ويطلب 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 مصادرين أساسين هما: العرض الداخلي والعرض الخارجي، ويطلب 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، والتكون... 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 تحديد الموارد البشرية.

- السلسل 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 تحديد برامج التكوين والترقية... الخ. وهو عبارة عن قاعدة

<sup>1</sup> 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 تحديدها باستمرار بخصوص كل موظف في المؤسسة.<sup>1</sup>

- 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 الكافيين 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 الخارجية، حسب عدد وأنواع المهارات المطلوبة، وهذا في المحيط الخارجي للمؤسسة.<sup>2</sup>

- 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 بيئه المؤسسة، لها تأثيرها على تحديد العرض الخارجي للموارد البشرية.

#### 4. المقارنة بين الطلب والعرض وتحديد المطلوب الموارد البشرية:

بعد تقدير الاحتياجات (الطلب) والمعرض 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.

- تخفيض 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.

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

<sup>2</sup> 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 ل القيام 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 الأساليب سالفه الذكر، لكنها ولأجل تحسين كفاءتها، تسعى إلى دراسة إمكانية إعادة توزيع الموارد البشرية من خلال العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.

## المحور الثالث:

تحليل وتصميم الوظائف في إدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

تعد عملية 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 يتتوفر في شاغل الوظيفة من مؤهلات ومهارات وخبرات.

### أولاً: تحليل (توصيف الوظائف)

تعتبر الوظائف حجر الأساس في المؤسسة الاقتصادية، وتضم العناصر الأساسية لعمل الأفراد والمجموعات، والمال صالح 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 الالزمة عن الوظيفة.<sup>1</sup>
- 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 لها<sup>2</sup>.
- هو إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفية من واجبات وسلطات وأساليب عمل، ومعدلات أداء، بالإضافة إلى تحديد قدرات وسمات شاغل الوظيفية.
- تحليل الوظائف هي عملية جمع ودراسة وتحليل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة وأبعادها والطرق المختلفة والظروف المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغليها، ويتمثل الناتج المباشر لعملية تحليل الوظائف في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة وهي قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية وحدود السلطة التي تنتهي إليها<sup>3</sup>.
- 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:

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعات، الإسكندرية، 1998، ص 55.

<sup>3</sup> 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 تبعه، وملخص عام عن طبيعة الوظيفة.
  - واجبات الوظيفة: تشمل كل الأنشطة والاعمال التي يجب أن تؤدي فيها.
  - مسؤوليات الوظيفة: وقد تكون مسؤولية إشرافية، أو مسؤولية مالية، أو فنية (تقنية).
  - الصالحيات والسلطات: التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.
  - الظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة: تشمل الظروف المناخية (ظروف العمل كالحرارة والرطوبة والتعرض للشمس..)، المحدود 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 في<sup>1</sup>:
- تحديد أهمية الوظائف وقيمتها في المؤسسة (يتم التعبير عن الأهمية في شكل أجور).
  - توفير بيانات عن المهام والمسؤوليات التي يجب القيام بها من طرف شاغل الوظيفة.
  - تحديد عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في كل وظيفة (المجدة في تحديد 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 توفرها 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 والمسؤولية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل حسن، المرجع السابق، ص 61.

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

**4- خطوات تحليل (توصيف) الوظائف:**

ت تكون 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، وتوسيع 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 والرواتب<sup>1</sup>.

**3. تحديد الوظائف التي يجب أن تخضع للتحليل:**

هناك أنواع متعددة من الوظائف: إدارية، وتقنية وغيرها، فهل سيشمل التحليل كافة هذه الوظائف. الجواب على هذا السؤال يتعلق بسؤال آخر: هل المؤسسة أجرت تحليلًا 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 والتأكد على ضرورة تعاونهم مع جامعي المعلومات ومحللي الوظائف مما ينعكس إيجاباً على دقة المعلومات المجمعة وبالتالي دقة عملية التحليل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة ولهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين من حيث نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>2</sup> 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 إعادةه لأخصائي التحليل لمراجعته واستخدامه لأغراض التحليل الوظيفي.<sup>1</sup>

- طريقة الملاحظة الشخصية: وهي من أبسط الطرق لجمع المعلومات ووفقاً لهذه الطريقة فإن المدير أو محلل الوظائف يقوم بمشاهدة الفرد شاغل الوظيفة وهو يؤدي عمله ثم يقوم بتدوين ملاحظاته التي تصف مهام وواجبات الوظيفة والبيئة التي يتم فيها إنجاز هذه المهام والواجبات.<sup>2</sup>

- طريقة المقابلات الشخصية مع العمال والمسؤولين: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً، لأنها تعتمد على الاجتماع المباشر بين أخصائي تحليل الموارد البشرية بالفرد أو مجموعة من الأفراد المراد جمع المعلومات منهم، وتسمح هذه الطريقة بإمكانية جمع معلومات كاملة عن واجبات ومسؤوليات وظروف أداء الوظيفة.<sup>3</sup>

- طريقة فحص سجلات الكفاءة والأداء في المؤسسة: من خلال هذه الطريقة يتم الرجوع إلى سجلات الأداء التي يسجل عليها ما يؤديه العامل والموظفي من نشاطات في كل يوم، وهذه الطريقة توفر محلل الوظيفة بمعلومات تفصيلية ودقيقة عن الوظيفة بشكل عام.<sup>4</sup>

#### 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 عالم 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 الوظيفية أو العمل)، حيث تعرض المعلومات والبيانات (الحقائق) الخاصة بكل وظيفة بطريقة منتظمة ومنطقية.

<sup>1</sup> كامل بير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 134.

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

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

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

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

## 5- الاستخدامات المختلفة لبطاقة الوصف الوظيفي:

تستخدم بطاقة 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 الأساس في القيام بوظيفة الاستقطاب والبحث عن الأفراد واختيارهم وتعيينهم للعمل بالمؤسسة.
- التدريب والتكتين: تزود بطاقة التوصيف الوظيفي إدارة الموارد البشرية ببيانات كافية عن النواحي والواجبات التي ينبغي أن يشتمل عليها برنامج التدريب أو التكتين.
- الترقية والنقل: تمدنا بطاقة التوصيف الوظيفي بخصائص الوظيفية التي سيتم نقل الموظف إليها وعلاقتها بالوظيفة المنقول منها، وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة ومتطلبات شاغلها.
- الأجر والكافآت: يساعد إعداد توصيف للوظائف على تقييم الوظائف المختلفة، وبذلك يمكن وضع سياسة أجر عادلة.
- قياس كفاءة العاملين: يفيد إعداد بطاقة توصيف الوظائف في إعداد معدلات أداء لكل وظيفة، ويعتمد في ذلك على معرفة الأعمال المطلوب من العامل تأديتها، والوقت المحدد للانتهاء منها، وذلك يمكن الإداره من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء النموذجي، وبالتالي إمكانية قياس إنتاجية الموظف وإعداد تقارير الكفاية الخاصة به على أساس موضوعي.

### ثانياً: 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 التكلفة<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> 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 ومهام في "وظيفة"، وذلك باستعمال شرط التشابه والتتابع والتكامل في الأنشطة والمهام (بالإضافة إلى تحديد حجم المسؤوليات-الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء)<sup>1</sup>.

- 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) ومكافأته من جهة والمؤهلات المطلوبة (المهارات والمعرفات والقدرات) لكل وظيفة من جهة أخرى<sup>2</sup>.

- 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 والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء<sup>3</sup>.

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 أهمها<sup>4</sup>:

1.2. مضمون الوظيفة: أي الأنشطة والواجبات التي تتطلبها الوظيفة، ويحتوي مضمون الوظيفة على جانبي اساسيين 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 ومتحدة تحتوي على نطاق واسع ومتعدد.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.58.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهبيقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وايل للنشر، عمان-الأردن، 2003، ص.97.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.134.

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

- عمق الوظيفة: ويعني مدى حرية والاجهاد 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 وهي<sup>1</sup>:

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، وان تكون أهدافها نابعة من أهداف المؤسسة.

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

3.3. نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظيفة: اي نوع التكنولوجيا المستعملة في الأداء والانتاج والتي تساعده 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، وإثارة 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.

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 1996، 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 المؤسسة.<sup>1</sup>

- زيادة الانتاجية عن طريق استخدام أفضل الطرق لإنجاز العمل.<sup>2</sup>

- زيادة إنتاج المؤسسة عن طريق الاستخدام الأمثل 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، ويتحضر الفرد في أداء عدد قليل من المهام مما يجعل قائمة الوظائف طويلة. ومن فوائد هذه السياسة أنها تساعده على تحديد وقت العمل بإحكام، تبسيط عملية تدريب العمال على أداء وظائفهم، كما تساعده على زيادة إنتاجه للعمل.<sup>3</sup>

**2.5. سياسة الإثراء الوظيفي (التوسيع 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 التوسيع يكون عموديا، مما يجعل عدد الوظائف قليل، وهي سياسة تعتمد على التكنولوجيا العالية ومهارات الأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management Practice*, 10 th ed, Pearson, 2006, p 331.

<sup>2</sup> عطا الله لحسن، محاضرات في ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص .96.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص .59.

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

**3.5. سياسة التوسيع الوظيفي:** (التوسيع الافقى): هي سياسة وسيطة: بين السياسة الأولى والثانية ويؤدي اعتمادها إلى زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة دون أن تشمل المهام الإشرافية، أي أن الإضافة تكون في أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية (توسيع الوظيفة أفقيا فقط)<sup>1</sup>.

**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 المرننة، اندماج العاملين، وسياسة التناوب الوظيفي (التدوير الوظيفي).

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العلمي (عمان)، عالم الكتاب الحديث (إربد)، 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 وفعاليتها أدائها.

##### 1- مفهوم البحث والاستقطاب:

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

- هو عملية اكتشاف وجذب الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالعدد والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة.<sup>1</sup>
- هو البحث عن الأفراد الصالحين ملء الوظائف الشاغرة في العمل واستعمالتهم وجذبهم بعد ذلك للعمل.<sup>2</sup>
- هو مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب.<sup>3</sup>
- هو عمل يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتحدة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المؤسسة وذلك من أجل التقدم للعمل لديها عن رغبة واقتناع.<sup>4</sup>

وعليه يمكن القول أن استقطاب الموارد البشرية، يشير إلى تلك المراحل المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين ملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> أشوك شاندا وشلبا كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص.88.

<sup>2</sup> مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملی، مرجع سبق ذكره، ص.171.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهبيقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.123.

<sup>4</sup> 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 ممكنة<sup>1</sup>.
  - الوصول إلى أفضل المصادر التي يمكن البحث فيها عن العناصر المطلوبة لتكوين هيكل الموارد البشرية<sup>2</sup>.
  - 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 المؤسسة<sup>3</sup>.
  - الالهام في تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين للعمل مما يساهم في تقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة<sup>4</sup>.
  - تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الإختيار كالتدريب والتكوين، عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة ذات 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 عالية<sup>5</sup>.
  - زيادة فرص النجاح في اختيار أفضل المرشحين للعمل في المؤسسة.
- 3- وسائل جذب واستقطاب الموارد البشرية الى المؤسسة:

للمؤسسة دور ترغبي في الاستقطاب والذي يهدف إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة. وهناك ثلاثة وسائل تستخدم للجذب إلى المؤسسة هي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 179.

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

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

<sup>4</sup> Cenzo, D.A, and S. P. Ribins, « Human Resources Management », 5<sup>ed</sup> 1996. P440.

<sup>5</sup> مؤيد سالم السعيد، المرجع السابق، ص 173.

<sup>6</sup> 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 الأجر والحوافز وطبيعة المزايا المادية للمؤسسة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب. فمثلاً 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 التطوير 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 الانشطة الاجتماعية وال محلية.

#### 4- مصادر استقطاب الموارد البشرية:

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على اليد العاملة إلى مصادران أساسين هما: مصادر الاستقطاب الداخلية ومصادر الاستقطاب الخارجية، ويتوقف اختيار مصدر الاستقطاب على عدة عوامل أهمها: الوضعية المالية للمؤسسة، توجه المؤسسة نحو التمويل والتتنوع، 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 توفر فيه الشروط من العمال أن يتقدم لها، وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية<sup>1</sup>:

- **الترقية:** هي نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة ذات مستوى إداري أعلى حيث الصالحيات والمسؤوليات والدرجة المالية أعلى وأشمل، و تستعمل هذه الطريقة كثيراً، نظراً لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المؤسسة بواسطة المعلقات والنشرات، وتترك المجال مفتوح أمام العمال لتقديم طلبات

<sup>1</sup> صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع 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 المسئولية أو السلطة، كما تستعمل هذه الطريقة لتمكين العمال من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.<sup>1</sup>

**- 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 الترقية.<sup>2</sup>

**- الإعلان الداخلي:** قد يكون من المفيد أحياناً نشر حاجة المؤسسة إلى مهارات وخبرات محددة في لوحات الإعلان الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مدراء الأقسام 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 الشخصية.<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص.90.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص.227.

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص.104.

وهنالك عدة مزايا لطريقة الاعتماد على المصادر الداخلية للاستقطاب منها: تخفيض تكلفة البحث والاختيار، والاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم لظروف العمل<sup>1</sup>، 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 سلباً على أداء المؤسسة<sup>2</sup>، 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:

تعبر المصادر الخارجية عن سوق العمل، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المؤسسة وقد 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 لتعزيز الأداء داخليها، ومن أهم المصادر الخارجية التي قد تعتمد عليها المؤسسات في عمليات الاستقطاب الخارجي ذكر:

- **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 العمل<sup>3</sup>، (قد ينحصر دورها في توفير العمال غير المهرة على اعتبار أن أصحاب الشهادات والكفاءة نادراً ما يسجلون بها أنفسهم).

- **مكاتب التوظيف الخاصة:** ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، وغالباً 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، موقع الانترنت، وسائل التواصل الاجتماعي...، ويتم تلقي الطلبات إما مباشرةً أو عن طريق البريد.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 156.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 128.

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، المراجع 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 التricsات لديها، لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج. وقد يعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات لا توفر لديهم الخبرة العملية اللازمة.

- **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات أو الجمعيات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في بعض الميادين، وهذا يعتبر مصدرًا خارجياً 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. وتسمم هذه الطريقة في تبسيط إجراءات استقطاب الموارد البشرية ومن ثم الحد من تكلفة الاستقطاب إضافة إلى توطيد العلاقات مع النقابات.<sup>1</sup>

- **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 ويعبيروا طلبات للتوظيف. وقد تقيم بعض الجامعات أحياناً معارض توظيف في حرمها الجامعي وتدعى إليه عدة مؤسسات معروفة وذلك لتسهيل ايجاد فرص العمل لخريجها<sup>2</sup>.

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 للاستقطاب.<sup>3</sup>

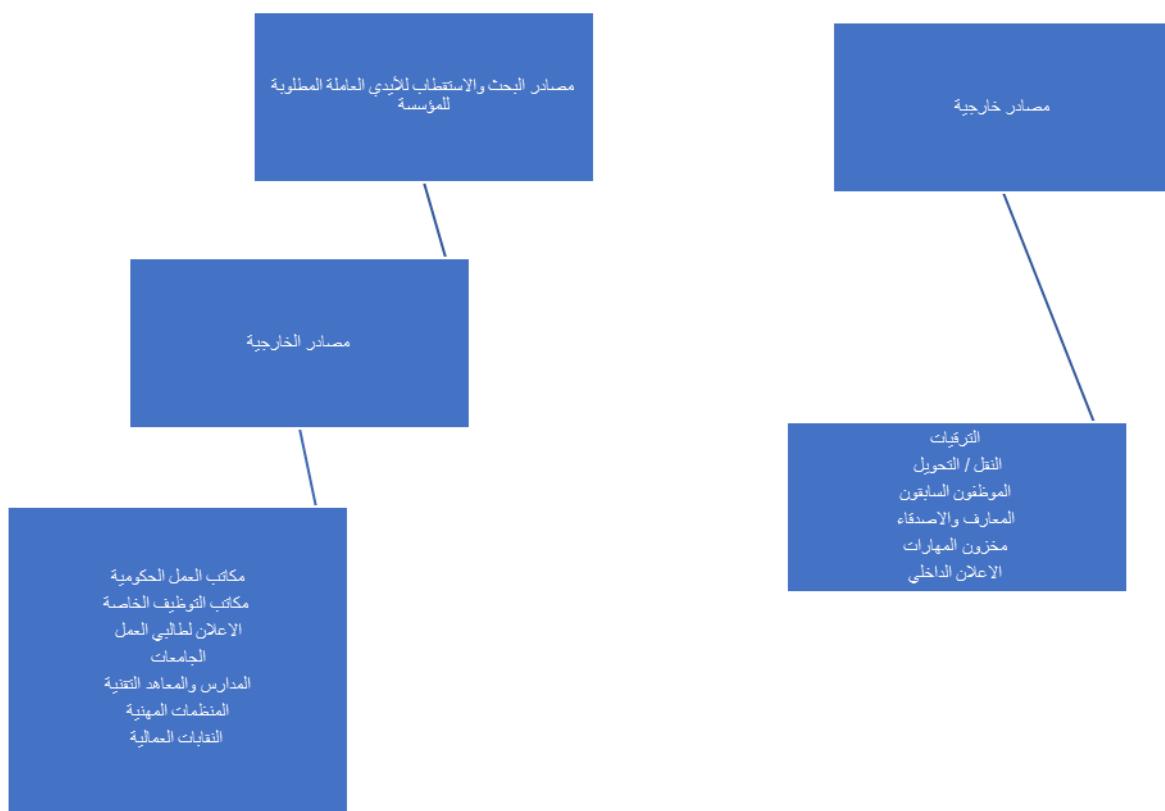
أما عيوب هذه الطريقة فهي: حاجة الفرد المعين من المصادر الخارجية لفترة زمنية للتكيف مع أوضاع المؤسسة، تحمل المؤسسة تكاليف تدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للعمل، نشر الشعور بعدم الرضا بين العاملين خاصة المؤهلين للترقية، عدم القدرة على التنبؤ بدرجة جيدة بمدى ملائمة الفرد لكل من الوظيفة والمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 130.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 128.

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق ذكره، ص 104.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة وذير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منهجي، مرجع سابق 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.

**ثانياً: الاختيار والتعيين للموارد البشرية:**

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

**1- مفهوم الاختيار والتعيين:**

- هو عملية المفاضلة والانتقاء بين الأفراد 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 الوظيفة.<sup>1</sup>

- هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهم الأشخاص الذين توفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم.<sup>2</sup>

- كما يعرف الاختيار والتعيين بأنه مجموعة من الاجراءات تتبع من طرف المؤسسة ويتم خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل الوظيفة، بحيث تكون هذه المعلومات دليلاً المؤسسة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح للوظيفة.<sup>3</sup>

- هو عملية انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها، بعيداً عن المحسوبية والواسطة ومحاباة الأقارب والأصدقاء.<sup>4</sup>

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 الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المؤسسة.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 236.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهبيقى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 134.

- مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمؤسسة والوظيفة.<sup>1</sup>
  - 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 للمؤسسة.<sup>2</sup>
  - التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الحالية، عن طريق مقارنة المواصفات المطلوبة فيمن سيشغل الوظيفة المعنية بمواصفات المرشح.<sup>3</sup>
  - رفع كفاءة وفعالية وانتاجية المؤسسة.
- 3- المعايير العامة لاختيار وتعيين الموارد البشرية:

هي مجموعة الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة، وترتبط بمتطلبات الوظيفة و تستمد من تحليل الوظائف، وتعتبر كمقاييس عامة يمكن تطبيقها على كل الوظائف، والمبدأ الأساسي لهذه المعايير هو تقليل خطر اختيار الأشخاص غير الملائمين، ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نذكر:<sup>4</sup>

- مستوى التعليم: أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.
- الخبرة: تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله، وستعمل في غالبية المؤسسات
- الصفات الشخصية: مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس .... إلخ.

وتقوم الكثير من المؤسسات بإجراء اختبارات الشخصية حيث تختار المرشحين الذين تتتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة. ومن أهم المعايير المستعملة مثلاً 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،

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وذهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين من حيث نظري، مرجع سبق ذكره، ص 222.

<sup>2</sup> كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>4</sup> 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، وبمراجعة هذه النواحي يمكن للمؤسسة أن تحدد خطوات رئيسية مرتبة منطبقاً كالتالي:

**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 توفر فيهم الشروط العامة للوظيفة.<sup>1</sup>

**2.4- استيفاء طلب التوظيف:** في حالة توافر الشروط الالزمة 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 مشتركة 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 والتتأكد 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 وغيرها.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل التالي أحد نماذج طلبات التوظيف بإحدى المؤسسات:

<sup>1</sup>أنس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص 116.

<sup>2</sup>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:

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

**3. الدورات التدريبية:**

نوع الشهادة	التخصص	مدة التكوين	المكان	اسم المعهد/ الجامعة

**4. اللغات:**

التحدث					الكتابة					القراءة					اللغة
ضعف	جيد	جيد جداً	ممتاز		ضعف	جيد	جيد جداً	ممتاز	ضعف	جيد	جيد جداً	ممتاز			اللغة
															العربية
															الإنجليزية
															أخرى

**5. المهارات:**

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

**6. الخبرات العملية:**

أسباب ترك العمل	الراتب	مدة الخدمة	اسم صاحب العمل	اسم الوظيفة

**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 الجداره والصلاحية دون التأثر 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 الوظيفة<sup>1</sup>.

وهنالك 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 للهوض بأعباء الوظيفة عمليا، فمثلاً يتطلب من المتقدم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عدداً 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 استخداماً، خاصةً للوظائف القيادية والفنية. وبطبيعة الحال هنالك 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 البداهة وغيرها من العناصر، وتشمل هذه الاختبارات المجالات التالية<sup>2</sup>:

- القدرة على تركيز الانتباه.

- القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.

- قوة الذاكرة.

- القدرة اللغوية والقدرة على التعبير والحكم المنطقي.

- حل الأسئلة الحسابية.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>2</sup> 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 اجتماعياً بطبيعته ويميل إلى التعاون والطموح والصدق. أضف إلى ذلك أن نتيجة الاختبار السيئة لا تعني حتماً غباء المتقدم للوظيفة، فقد يرجع السبب إلى اضطراب ذهني أو عصبي وقت انعقاد الاختبار أو غير ذلك من الأسباب<sup>1</sup>.

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

- اختبارات الشخصية والنفسية: تلعب اختبارات الشخصية دوراً مؤثراً وكبيراً في تحديد نوع السلوك الوظيفي المحتمل في تكشف كثيراً 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 الخلقية<sup>2</sup>.

كما تقيس اختبارات الشخصية شخصية المتقدم من ناحية مدى انطوائه أو افتتاحه 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 الاتجاهات الفعلي لدى الشخص و موقفه 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 عدداً 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 وجودها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 120.

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

<sup>3</sup>عطاء 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 شاغلها.

**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 الأفعال<sup>1</sup>.

- هي عملية تبادل معلومات بين طرفين وليس فقط من طرف واحد فهي تتيح لممثل المؤسسة فرصة التحدث مع المرشح للوظيفة دراسة شخصيته وسلوكيه والتعرف على خبراته السابقة، وهي تتيح كذلك للمرشح مناقشة ممثل المؤسسة وسؤاله عن طبيعة العمل وظروفه وسياسات المؤسسة ومقدار الراتب وحقوقه وواجباته وأية أمور أخرى<sup>2</sup>.

- 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 المؤسسة<sup>3</sup>.

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 المقابلة<sup>4</sup>.

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 للتتأكد 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" ويمثل 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. ويتميز هذا النوع بأنه يضمن تفاعلا كبيرا بين

<sup>1</sup> كامل بير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة ونمير نعيم الصياغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين من حيث نظري، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>3</sup> مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملی، مرجع سبق ذكره، ص 185.

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

طريقي المقابلة. أما المقابلة الجماعية فهي المقابلة التي يزيد فيها عدد المقابل 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<sup>1</sup>.

- **المقابلات الموجبة وغير الموجبة:** تمتاز المقابلة الموجبة بالخطيط المسبق والعنایة الدقيقة باختيار الأسئلة والمعلومات المطلوب الحصول عليها من المرشح، فهذا النوع من المقابلات يعتمد على وضع أسئلة محددة مسبقاً وعلى المرشح الإجابة عنها<sup>2</sup>. وقد يترك للمقابل حرية توجيه الأسئلة التي يراها مناسبة للحصول على المعلومات المطلوبة بشرط أن تكون الأسئلة داخل الإطار المحدد<sup>3</sup>. أما المقابلة غير الموجبة 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 (النموذجية):** تشبه هذه الطريقة سابقتها ولكن تختلف عنها في أن الأسئلة محددة ومقننة سابقاً، ويستخدم المقابل نموذج موحد للأسئلة لجميع المتقدمين وأن يلقى 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 توجيهه أسئلة انتقادية أو مثيرة للأعصاب أو محركة 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 مجرِّي المقابلة على توفير الظروف المريحة أثناء المقابلة وعدم توجيهه أية أسئلة استفزازية أو مثيرة للأعصاب.

<sup>1</sup>أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>2</sup>نجم عبد الله العزاوي وعياس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>3</sup>أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 126.

5.4- الترشيح للتعيين: 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 للتعيين، تمهدًا لعرض الأمر على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين.

6.4- الاستعلام عن طالب الوظيفة: (تحريات عن طالب العمل): أي التأكيد 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 الإدارية وحتى الأمنية إذا كانت الوظيفة عمومية وفي منصب حساس، وغيرها من التحريات التي تساعده المؤسسة في التأكيد من صحة البيانات المتعلقة بطالب العمل.

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

ويختلف ترتيب هذه الخطوة من مؤسسة إلى أخرى تبعاً 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 الإصابات<sup>1</sup>.

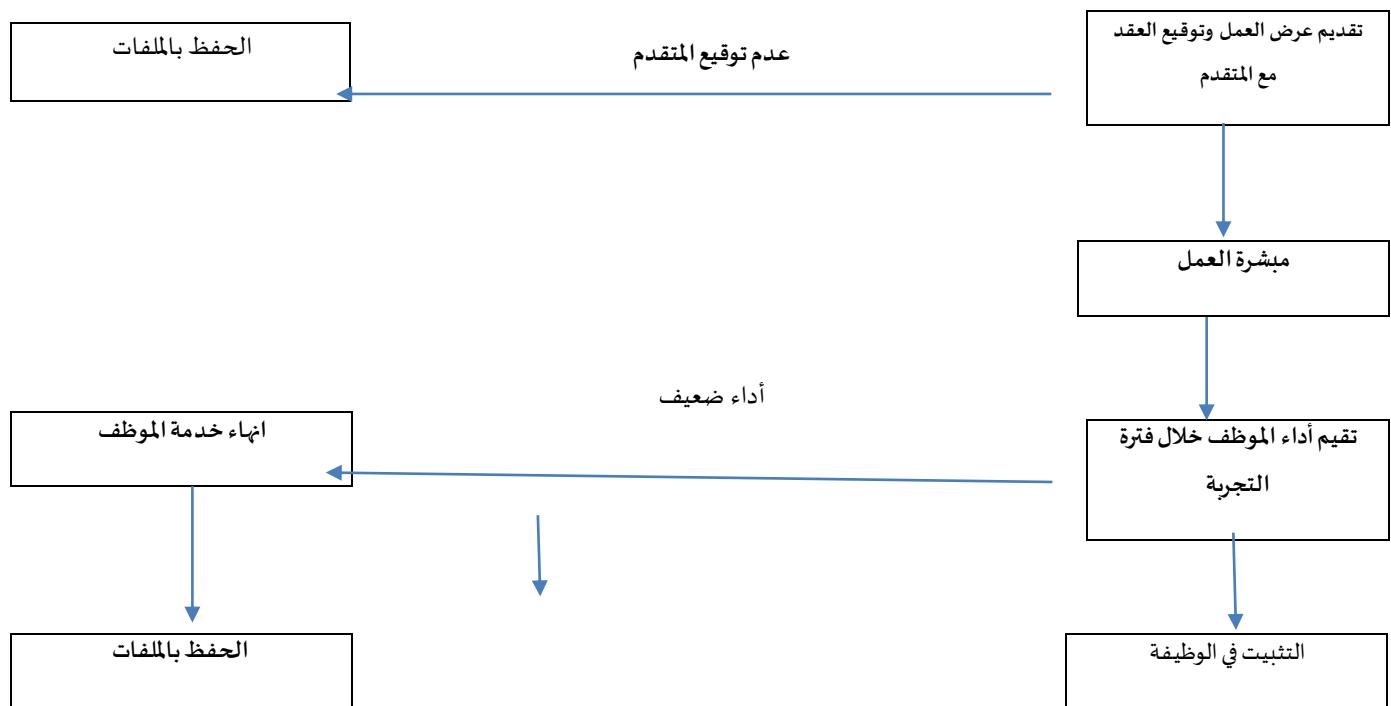
8.4- اتخاذ قرار التعيين: بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة، يأتي اتخاذ قرار تعيين المرشحين المقبولين، ويكون من اختصاص المدير العام أو رئيس المؤسسة، اتخاذ القرار النهائي بالتعيين، ولكن بشرط أن يلتزم بالتوصيات التي أعدتها إدارة الموارد البشرية والتي توصلت إليها على أساس موضوعي ومن خلال مراحل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

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

وبصفة عامة تتضمن عملية التعيين الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> 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 وعنوانهما.
  - 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 لإنها العقد بدون إنذار.

-أحكام القانون المطبقة في حالة وجود خلاف بين الطرفين.

وهنالك 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: فإذا قام صاحب العمل بإنتهاء 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 نظاماً داخلياً 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 الإجازة 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 ملزماً بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد، وإذا لم يباشر الموظف الجديد عمله لفترة محددة في قانون العمل فإنه يعتبر مستنكفاً عن العمل ويتم إلغاء عقد التوظيف.

- **تقييم الموظف خلال فترة التجربة:** يخضع الموظف الجديد إلى فترة تجربة محددة في العقد بحيث لا تتعذر 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 بثبات الموظف الجديد، يثبت الموظف في وظيفته ويستمر في عمله حتى نهاية الفترة المتفق عليها في العقد.

## **المحور الخامس:**

**نظام الأجر والحوافز.**

تمهيد:

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

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

### أولاً: نظام الأجر في المؤسسات.

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

#### 1- مفاهيم عامة حول الأجر:

يُعد عقد التعيين بمثابة اتفاق بين المؤسسة والموظفي، 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 الأجر 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 وضوها هو الذي يشير إلى كافة أشكال الأجر والعوائد التي يحصل عليها الفرد نظير جهد مبذول في وظيفة محددة أو نظير عمله بوظيفة معينة<sup>1</sup>. 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 أخرى<sup>1</sup>. وتوسيع النظرة الحديثة للتعويضات لتشمل إلى جانب الأمور المالية الأمور غير المالية كما يلي:

<sup>1</sup> كامل ببر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 200.

- التعويضات المالية (المباشرة): تمثل ببنود متعددة كالرواتب والأجور والعلاوات والمكافآت المالية والأجر الإضافي الذي يتلقاه الفرد في المؤسسة لقاء تقديم مساهمات متنوعة، كما يمكن تعريف التعويضات المباشرة بأنها كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسى وامتيازات مالية أخرى<sup>2</sup>.

- 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 ذكر: الأمان الوظيفي والمعاملة الحسنة، ظروف العمل، الشعور بالاستقلالية، السكن المجاني، التأمينات وبرامج الخدمات الاجتماعية والصحية وغيرها.

**2.1- تعريف الأجر:** تتضمن الأجر والرواتب كل ما يتلقاه الموظف من مبالغ نقدية مقابل الجهد الذي يبذله في عمله سواء كانت أجور يومية أو أسبوعية أو شهرية أو غير ذلك<sup>3</sup>.

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

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 شهرياً 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 يتلقاون أجورهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع، ويشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمؤسسة. إلا أن هذا التمييز قد اختفى تقريراً، وأصبح اللفظان متراودين، وأن كلًا منهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المؤسسة<sup>5</sup>.

- 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.

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

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهبيقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

<sup>4</sup> نعيم إبراهيم الظاهري، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>5</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطارنظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 172.

- **الأجر النقدي والأجر العيني:** الأجر النقدي هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة التي يستغلها 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 الإسمى والأجر الحقيقي:** فالأجر الإسمى هو المبلغ الذي يتضمنه العامل لقاء عمله. والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الإسمى وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره الإسمى.

- **الأجر الثابت والأجر المتغير:** الأجر الثابت هو الذي يدفع بشكل ثابت للعمال شهرياً ولا يعني ذلك أن يظل ثابتاً طيلة مدة خدمة العامل في المؤسسة ولكن يمكن تغييره نتيجة خبرة العامل وتقديره الوظيفي في المؤسسة. أما الأجر المتحرك فتدفع المؤسسات إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية مثل المكافآت التشجيعية والعلاوات ومقابل الساعات الإضافية، تشكل في مجملها أجراً متحركة.<sup>1</sup>

## 2- مبادئ وأسس ومعايير تحديد الأجر في المؤسسة:

يتم تحديد الأجر في المؤسسات المختلفة بناءً على مجموعة من المبادئ وأسس ومعايير، هي:

### 1.2- مبادئ تحديد الأجر في المؤسسة: هناك مبادئ عديدة تحكم في تحديد الأجر من أهمها<sup>2</sup>:

- **مبدأ العدالة:** والذي يشير إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلاً أي يرتكز على أساس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة.

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

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

### 2.2- أساس تحديد الأجر في المؤسسة: إن المبادئ السابقة تفرض مراعاة الأساس التالية عند وضع سياسة للأجر في المؤسسة:

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 180.

<sup>2</sup> عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 248.

- أن تعكس الاختلافات في الأجر بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقة في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
  - تنااسب الأجر 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 بعدها 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.
  - التنااسب بين الأجر وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين.
  - وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة، بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار، مثل ذلك الاختلاف في سنوات الخبرة.
  - أن يعكس نظام الأجر الارتباط بين ما يدفع للعامل ك مقابل وبين أدائه الفعلي.
  - تنااسب نظام الأجر مع قدرة المؤسسة المالية ومركزها المالي.
- 3.2- معايير تحديد الأجر في المؤسسة:** يمكن للمؤسسة استخدام المعايير الآتية لتحديد الأجر<sup>1</sup>:
- الأداء: أن يتضمن العامل وفق هذا المعيار أجرًا يتناسب مع أدائه تبعًا لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق. وتكون مشكلة هذا المعيار في التمييز بين كم الأداء ونوعية الأداء.
  - الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجر في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.
  - الأقدمية: تؤثر الأقدمية في العمل على نظام الأجر، وهذا المعيار يكون عادة أكثر وضوحا واستخداما 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.

<sup>1</sup> صالح الدين عبد الباقى وعبد الغفار حنفى، إدارة الأفراد، المكتب الجامعى 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 أجرًا أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكريًا وجسديًا. كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.

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

- تأثير النقابات العمالية: للنقابات العملية تأثير واضح على إدارة المؤسسة فيما يتعلق بمعدلات الأجر، هذا النوع من التأثير يمس كافة العاملين سواء أولئك المنتسبين إلى النقابة أو غير المنتسبين لها<sup>1</sup>.

### 3- أهم الاعتبارات والعوامل المؤثرة على سياسة الأجر في المؤسسة:

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

1.3- أهداف سياسة الأجر في المؤسسة: تهدف سياسة الأجر 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 تسريحها للخارج.

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

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

- مراقبة تكاليف الأجر والرواتب من خلال وضع هيكل لها يساعد على التأكد من أن الأجر والرواتب التي تدفع تناسب مع حجم العمل<sup>2</sup>.

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

<sup>1</sup> Ivan cevich, John, M, **Human Resource Management**, 8th Ed, Boston, Irwin, 2001, P 296.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة ولهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منهج نظري، مرجع سبق ذكره، ص 349.

- الاعتبارات الاقتصادية: يلعب الأجر دوراً اقتصادياً مهماً في المجتمع، حيث أنَّ أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم، وتمثل هذه الدخول أو الأجور جزءاً هاماً من الكيان الاقتصادي، فهي لا تعتبر فقط أكبر بنود الدخل الوطني ولكن تقوم أيضاً بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها. ودوراً هاماً كذلك في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية.

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

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

- 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 الأجر في المؤسسة:** هناك الكثير من العوامل التي لها أثر كبير على تحديد مستويات الأجر 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 أنَّ 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 تحديداً لساعات العمل، وأيضاً الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيادة على المؤسسة.

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

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

- **متطلبات العمل:** لا شك أن هناك ارتباطاً كبيراً بين مستويات الأجر والمرتبات من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها. والعكس صحيح بمعنى آخر إننا إذا قمنا بترتيب الوظائف المختلفة وفقاً لدرجة الصعوبة والخبرة والتعليم اللازم، لأدائها، فإنه يمكن القول أن الوظائف التي تتصرف بالصعوبة والتي تزيد متطلباتها من التعليم والخبرة يجب أن يقابلها مستوى أعلى من الأجر 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 الأجر والرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة، نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى تخفيض مستوى معيشتهم. لذلك نجد أن كثير من المؤسسات عادة ما تميل إلى تحديد الأجر والرواتب وفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأجر.

## ثانياً - أساليب وطرق تصميم الأجر في المؤسسة.

تبدأ عملية تحديد وتصميم الأجر 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 الأجر 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 الأجر والرواتب بشكل عادل وتحقيق الموضوعية في دفع التعويضات المالية<sup>1</sup>. ويعرف "Sallie" تقييم الوظائف بأنه طريقة لإقرار القيم النسبية للوظائف في المؤسسة، أي أنه قياس متدرج للأعمال في المؤسسة<sup>2</sup>.

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

#### أ- الطرق الوصفية:

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>2</sup> Sallie Tracey, « Understanding Value and its Implication for Pay Equity and the Wage Gap ».MA Dissertation, Carlton University, Ottawa, 2004, p 9.

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

**أ. طريقة الترتيب البسيط:**

بموجب هذه الطريقة يتم ترتيب الوظائف ترتيباً تنازلياً فيما يتعلق بالأهمية، فالوظيفة الأهم أولاً ثم الأقل أهمية وهكذا. وتتبع هذه الطريقة في المؤسسات الصغيرة حيث يكون عدد الوظائف فيها قليلاً.

**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 عمودياً وأفقياً.

**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، وتدرج خطوات هذه الطريقة فيما يلي:

- حصر كافة الوظائف في المؤسسة.

- تصنیف 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 عالمياً (القدرة العقلية، الجهد الجسدي، المهارة، المسؤولية، وظروف العمل) بالإضافة إلى أي عوامل أخرى تجدها المؤسسة مناسبة.
- توزيع الأجر على الوظائف المرجعية (على العينة المختارة) وتحديد نصيب كل عامل من العوامل المقارنة منها، فإذا كان مثلاً محاسب المواد يتتقاضى أجراً قدره 06 دينار في الساعة فإن هذا الأجر يوزع على عوامل المقارنة كما يلي مثلاً: 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 الأجر على الوظائف المرجعية الأخرى، كما هو موضح في الجدول التالي كمثال:

**الجدول رقم 01: توزيع الأجر على عوامل المقارنة.**

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

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 مثلاً يظهر ترتيب الوظائف بموجهاً كما يلي:

## الجدول رقم 02: ترتيب الوظائف حسب عنصر القدرة العقلية.

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

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

- وضع الوظائف المرجعية على ما يسمى "خارطة مقارنة العوامل" والتي تمثل مقياساً 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.

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

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 نتمكن 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 المتتبعة في هذه الطريقة:

1- تحديد عوامل المقارنة الرئيسية والاتفاق عليها، وعادة تستخدم نفس العوامل تقريراً 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 وفقاً للأهمية النسبية للوظائف الخاضعة للتقييم، فإذا كانت المسؤولية عن الأشخاص مهمة بالنسبة للوظيفة فإنه يمكن إعطائها مثلاً 30% وإذا كانت المسؤولية عن المعدات والمواد أقل أهمية، فإنه يمكن إعطائهما وزناً أقل من ذلك، لأن 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 950-250، فمن الممكن وضع الرقم 1000 مثلاً كحد أعلى لمجموع النقاط.

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

## الجدول رقم 04: التوزيع حسب طريقة النقاط.

مستويات العوامل			عوامل المقارنة
عالية	متوسطة	منخفضة	
			المهارات
120	60	40	
110	80	50	
			الجهود
70	40	20	
130	70	30	
			المسؤولية
70	50	20	
100	60	30	
180	120	80	ظروف العمل
100	60	10	
70	50	30	- حرارة وضوضاء
50	20	10	
1000			المجموع

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

5- من الجدول أعلاه يتبيّن أن 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 الأجر في المؤسسة:

بعد إجراء عملية تقييم الوظائف والحصول على التقييم النسبي لوظائف المؤسسة، تأتي مرحلة تصميم هيكل الأجر والرواتب، والتي تمر من خلال الخطوتين التاليتين:

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

ويكون 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، واعطاء (ب) للعلامات من 01-09 وهكذا<sup>1</sup>.

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

وعند اختيار عدد درجات هيكل الوظائف، هناك عدد من العوامل التي ينبغيأخذها في الاعتبار. مثلاً عدد الوظائف بالمؤسسة يؤثر على عدد الدرجات(الفئات) فكلما كان عدد الوظائف قليلاً، كان عدد الدرجات قليلاً. كذلك مدى التفاوت أو الاختلاف بين أنواع الوظائف يؤثر على عدد الدرجات، حيث أن عدد الأعمال أو الوظائف المتقاربة تتطلب عدداً من الدرجات أقل مما لو كان التباين بين الأعمال أوضع.

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 كبيراً، كلما سمح ذلك بتشكيل عدد كبير من الدرجات والعكس صحيح.<sup>2</sup> ويمكن القول بصفة عامة أن أساس تجميع الوظائف في درجات أو فئات يختلف بإختلاف طريقة التقييم المتبعة.

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

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقى، 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 هيئات 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 للأجر (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 الباقى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 371.

ويلاحظ من الجدول السابق التداخل بين الحدود الدنيا والعليا للأجر 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 لاجر الدرجة السابعة بـ 13000 د.ج والحد الأعلى 18000 د.ج، أي أنه إذا وجد 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. وظيفيًّا أن الإدارَة لن تواجه مشكلة إذا تساوت الأجور التي تُدفع حالياً مع فئات الأجور المقترحة، ولكن إذا ظهر اختلاف بينهما فلابد من إجراء التعديلات الازمة، فإذا كانت فئات الأجور الحالية أقل من فئات الأجور المقترحة، فلابد من رفعها إلى المستوى الجديد. أما إذا كانت فئات الأجور الحالية أكبر من فئات الأجور المقترحة هنا ينبغي على الإدارَة 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 لأنَّه 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.

تمثل أهم أسباب ضعف اقتصاديات الدول النامية حالياً، حسب مختلف التحاليل الاقتصادية الحديثة، في ضعف إنتاجية الموارد البشرية في المؤسسات. ويكون 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 الأجر هي وسائل تعتمدتها 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 التعريف لمفهوم الحافز في العمل او في الوظيفة، منها:

- الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء.<sup>1</sup>
  - الحافز هي العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.<sup>2</sup>
  - حافز 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.<sup>3</sup>
- 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 والحفز من وجهة نظر الإدارة هي مجموعة الأدوات التي توفرها العاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى.

### 1.2-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 مساقط الآثار العمال في نجاح المؤسسة.
- زيادة مداخيل 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 معرفياً إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.

### 2-معايير منح الحوافز في المؤسسات:

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

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 347.

<sup>2</sup> سامي عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 298.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملی، 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 قضتها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافحته بشكل ما.<sup>1</sup>

4.2- المهارة: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو بؤاءات أو إجازات أو دورات تدريبية.<sup>2</sup>

### 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...الخ.
- الحوافز المعنوية: تشمل فرص التكوين، التطوير والترقية.

2.3- التأثير: وتشمل الحوافز الإيجابية والسلبية<sup>3</sup>:

- الحوافز الإيجابية: تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه، حيث تحدد المؤسسة السلوك الإيجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل.

- الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين، ويمكن أن تكون الحوافز لهذا مادية أو معنوية كذلك.

3.3- المتحصل علها: وهذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو الجماعة:

- الحوافز الفردية: موجهة لكل فرد على حدٍ مثل العلاوة، المكافأة، الأجر الإضافي، والعمولة...الخ.

- 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.

<sup>1</sup> عطا الله لحسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 261.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 347.

<sup>3</sup> سعاد نائف بنوطى، 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 بجدية<sup>١</sup>، وتعتبر وظيفة التكوين مكملة لوظيفة الاختبار والتعيين، لأنها من الضروري أن يعقب عملية الاختيار إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم.<sup>٢</sup>

### أولاً: مفاهيم عامة حول التكوين في المؤسسة

#### ١- مفهوم تكوين الموارد البشرية:

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

- التكوين هو "عملية" تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً.
- هو عملية تستهدف إلى إجراء تغيير نسيجي دائم في قدرات الفرد مما يساعد 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 بالمعرفة، المهارات، المواقف والتصرفات التيتمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
- كما يعرفه البعض بأنه الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المؤسسة لتسخير عملية تعلم المعارف والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

#### ٢- دوافع التكوين:

ترجع أسباب الاهتمام بالتكوين إلى ما يلي:

- التطورات الخارجية: وتمثل 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.

<sup>١</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>٢</sup> صلاح عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 211.

- تغير متطلبات العملاء نظراً 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 نشاطاً كمالياً ولفتره معينة: إما للعمال الجدد، إما للعمال القدامى لاكتسابهم مهارات جديدة، أو للمترشحين للترقية، أو إذا طرأ تغييرات على أنظمة العمل واجراءاته.<sup>1</sup>

- التكوين نظام متكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترتبط في العمل التكويني، فالتكوين ليس نشاطاً عشوائياً من جانب، كما لا ينبع من فراغ ولا يتوجه إلى فراغ من جانب آخر. (التكامل في الأنشطة التكوينية، التكامل والتجانس في مكونات نشاط التكوين، التكامل في نتائج التكوين).

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

- التكوين نشاط إداري وتقني (فني): فالتكوين باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، وتوفر الموارد المادية والبشرية وأخيراً توفر الرقابة المستمرة. كذلك يعتبر التكوين عمل تقني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرات تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضاً 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 الإمكانيات والمعدات التقنية الازمة، توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين وغيرها.

### 4- أشكال وأنواع التكوين:

للتكوين عدة أشكال هي:

<sup>1</sup> 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 تبعاً 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.<sup>1</sup>

- رفع مستوى الإنتاجية ومرونة المؤسسة.

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

- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

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

<sup>1</sup> 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 للتعرف 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 مباشر.
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
- الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.

كما أنه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركين في التكوين محميين 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 متظر منهم.
- وضع أهداف التكوين ونشرها.
- وضع سياسات التكوين ونشرها.
- التعريف بأسباب التكوين والإعلان عنها بوضوح.
- وضع نظام واضح للمكافأة (ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة...).

**ثانياً- 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:**

ويعني تدريب وتكوين كل موظف على حدى، ويتم هذا النوع من التكوين بطرق عدة أهمها:<sup>1</sup>

- التكوين أثناء 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 المتربيين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء.

<sup>1</sup> حميد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 133.

- تمثيل الأدوار: يقوم هنا المدرب بتصور موقف معين من المواقف التي تحدث عادة، ويطلب من المتربيين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، في النهاية يقوم المدرب بترشيد سلوك المتدربيين نحو التصرفات السليمة.

- المناقشات: يقوم هنا المتربون (المتربيون) 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 يتبعه البرنامج يتاثر 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 تتعارض 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.<sup>1</sup>

#### 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.

<sup>1</sup> صالح 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 والمواضيعات.
- تجهيز وإعداد مكان التكوين (يتم اختيار مكان التكوين حسب إمكانيات المؤسسة وحسب أهداف التكوين).
- متابعة المتدربين والمتكوين (المتربيصين).

ويفترض أن تقوم عملية التكوين (التدريب) بتطوير قدرات الأفراد 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 علي ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برامج التكوين للتأكد من تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا، ويمكن إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها:

- أراء المشاركين.

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

- التغيير في السلوك.

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

- التكوين المحقق فعلاً.

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 العامل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> 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 لتسخير 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 تعين العامل فيها تدريجياً والتي

<sup>1</sup> تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه المناصب باتجاهات الفرد وطموحاته وأماليه.

- إن المسار الوظيفي هو مسار للحرالك داخل المؤسسة أو هو: تراكم مجموعة من المناصب والخبرات خلال شغل العمال لوظائف معينة.<sup>2</sup>

- هو مجموعة من الوظائف (أو المناصب) التي يشتغل بها 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 تسخير 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 أساسى هو تحقيق أهداف المؤسسة في الانتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل، وهناك تعاريف أخرى منها:

- تسخير المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين العامل وإدارة المؤسسة، لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متضاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة (تعليم، تكوين) للتوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، الإدارية الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 125.

<sup>3</sup> 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 وتساعده 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 تساعده على الاحتفاظ بمزاياه العديدة التي يتمتع بها.

إن هذه العملية ليست سهلة كما يعتقد البعض، ولنست مجرد رغبات وأمناني من جانب الموظف للوصول إلى مراكز (مناصب) تنظيمية محددة، بل لابد من بذل الجهد وتوفّر القدرة من جانب الفرد، ولا بد 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 وإنتجاجية والتكييف مع التطورات.

ويمكننا القول أن أهمية وظيفة "تسير 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 وإنتجاجية.<sup>1</sup>
- 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.

<sup>1</sup> 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 التكدس والاختناق في الهيكل التنظيمي والوظائف.
- التقليل من نسبة الاستقالات، بتحفيز العمال (من خلال المسار الوظيفي الواضح).
- تخفيض تكاليف اليد العاملة، وتوفير عمال أكفاء.<sup>١</sup>

**ثانياً: 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 وأماليه المهنية، وذلك في النواحي التالية:

- تحديد المستقبل الوظيفي، أي التعرف على ما يحبه ويكرهه الفرد، وأماليه المهنية
  - دراسة خصائص الفرد ومواصفاته المهنية: أي التعرف على قدراته وكفاءاته.
  - 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 للترقى تدريجيا من منصب لأخر.
- شبكة المسارات: يمكن أن يتقدم الفرد أفقيا وعموديا على شبكة من الواقع المختلفة.
- مسار ثانى المهنة: يمكن للفرد اختيار الاحتفاظ بمهنتين، احداهما تكميل الأخرى.

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

<sup>١</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 114.

٤. 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 ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة.
- تقنيات النقل والترقية: توضح كيفية نقل وترقية العمال من منصب لأخر.
- برامج التكوين والتأهيل: تكوين العمال في المناصب الحالية والمستقبلية.
- إعادة التأهيل: هدف 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.

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

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

١. 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، إمكانيات النقل والترقية. وغيرها).

٢. 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.

٣. الممسيرين: (القائمين على تسيير المسار الوظيفي): هم الذين يقومون بإدارة المسارات الوظيفية، وجمع المعلومات، وتطوير العمال ومتابعتهم، وخلق البيئة المشجعة لنموهم المستمر.

رابعاً: مداخل تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة.

لابد من التأكيد على ان تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي یهم الفرد كما یهم المؤسسة، وكلاهما یسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر، ويزداد الاهتمام من كل طرف الى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً

تنظيمياً 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 وأماليه 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 المستمر 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 والملازم 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 إلى التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجات المؤسسة. ويتم التوافق من خلال اعتراف المؤسسة بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمان وظيفياً.

**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، وإنما يبحث عن عمل آخر في حالة عدم التوفيق.<sup>١</sup>
- 2. مرحلة التقدم أو النمو:** يركز الموظف فيها على الإنجاز والاستقلالية وتحقيق الذات، لذلك يبدأ في البحث عن الترقيات والنمو والمزيد من السلطات (الحرية في اتخاذ قرارات، السلطات، الترقيات: 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 تقريرًا إلى أقصى طموحاته، حيث يكون قد أرضى كل اشباعاته (المالية، الاجتماعية أو النفسية)، ويبدأ الموظف هنا في السعي لجلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين. (والعكس من لم يحقق ذلك "ظهور أزمة منتصف العمر").
- 4. مرحلة التدهور أو الانسحاب:** هي مرحلة الاستعداد للتلاعنة، ويختلط الموظف للاعتزال من الخدمة ويكييف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، ويعود نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين أصدقائه، وفي الحياة الاجتماعية مثل: الإنتماء في الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية.

<sup>١</sup> صالح عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق 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 فيما، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء العاملين في كل منها. وبناء عليه فإن أداء العاملين يعد من أهم محددات نتائج المؤسسة، فطريقة إدارة أداء العاملين تنعكس على أداء المؤسسة ككل.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup> والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من مدربين ومهندسين ومنظمين وغيرهم.

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

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.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>2</sup> مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 176.

<sup>3</sup> سعاد نائف بنوطى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 201.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 406.

وعليه يمكن القول أن تقييم أداء الموارد البشرية 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.<sup>1</sup>

## 2- أهداف وأهمية تقييم الأداء الموارد البشرية:

تعد عملية تقييم أداء الأفراد هامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للموظف نفسه.<sup>2</sup>

### 1.2. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة:

- معرفة الموظف الجيد من غير الجيد بالنسبة لعناصر محددة كالتعاون والانضباط والإنتاجية والاسراف.
- 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 بتعریف وتشجيع العمال المتخصصين على نتائج جيدة في العمل.
- مساعدة مسؤولي المؤسسة في الحكم على مدى مساعدة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، لأن تقييم الأداء يشكل أداة مراجعة لدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية بأخرى محلها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، مرجع سابق ذكره، ص 332.

<sup>2</sup> العامري صالح مهدي محسن وظاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 662.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة وشهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منهج نظري، مرجع سابق ذكره، ص 260.

## 2. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للفرد العامل:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال ظهور القناعة الكاملة لديهم من أن الجهد الذي يبذلونها ستفعل تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطورون 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 تنجذب عملية التقييم بشكل دقيق وموضوعي.
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية.<sup>1</sup>

### ثانياً: معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يقارن به الفرد للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضاً.<sup>2</sup> ويقصد أيضاً بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم. ويمكن تلخيص معايير التقييم في ثلاثة مجموعات وهي:

**1- معايير النتائج:** وهي المحصلة المائية 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 (تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية).
- الوقت المحدد للإنجاز (الזמן المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد).

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

- القيادة.
- التخطيط والتنظيم.

<sup>1</sup> مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملی، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

- تحديد الأولويات.
- التفويض.
- الرقابة.
- حل المشكلات.
- اتخاذ القرارات.
- الاتصالات الشفهية والكتابية وفعالية العلاقات الشخصية.
- إجراءات السلامة وشئون 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).
- الانبهار.
- دافعية العمل.
- التوازن الانفعالي.<sup>1</sup>

### ثالثاً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

يمكن تقسيم طرق تقييم أداء العاملين في المؤسسات إلى مجموعتين:

#### 1- طرق التقييم التقليدية: وتمثل فيما يلي:

1.1- **طريقة الترتيب البسيط:** وهي تعتمد على ترتيب العاملين تناظرياً من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ، وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها ترتكز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالمؤسسة كبيراً.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> 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 الإداره 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 فردین فقط، وهكذا حتى نصل إلى الترتيب السليم.<sup>1</sup>

**3.1- طريقة التوزيع الإجباري:** في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجرّب (نسبة) على توزيع مرؤوسيه على مقياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة.<sup>2</sup> وقد تفرض الإداره 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 مثلاً كممتد، 20% منهم كجيد جداً، 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 كثيراً في مجال الأعمال، إلا أنها لا تعطي الموظف فكرة عما يجب تغييره عندما تكون تقديراته سيئة.

**5.1- طريقة الواقع الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيّم بتسجيل الواقع الهامة للعامل، سواء كان موظف ناجحاً أو فاشلاً في أدائه، ووفقاً لهذه الطريقة يقوم المقيّم بتركيز الانتباه على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة.

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

**6.1- طريقة التقرير المكتوب:** أو كما يسمى البعض الطريقة المقالية هي من أبسط الطرق في تقييم الأداء. وبموجهاً 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.

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

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 300.

<sup>3</sup> 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 همها:

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 ثلاثة خطوات أساسية:<sup>1</sup>

- 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 ويظهرون لهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوا هم في وضعها. إلا أن من عيوبها صعوبة تطبيق الـ دارة بالأهداف عندما تكون تلك الأهداف نوعية.

2.2- طريقة مقاييس التقييم السلوكية: تجمع هذه الطريقة بين مزايا طريفي الواقع الحرج والتقدير المكتوب، ولاستخدام هذا المقياس فإنه يتم تحديد الواقع الهمامة 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 كثوابت 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 المُقيم ودقة أعلى في عملية التقييم. إلا أنه يؤخذ على هذه المقاييس زيادة الجهد المطلوب لوضع المقاييس وخاصة عند استخدامها لتقييم عدد كبير من الأفراد.

رابعاً: صعوبات تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

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

1- تأثير الـ هالة: المقصود بتأثير الـ هالة على قرار المُقيم هو التوصل إلى الحكم الكلي إعتماداً على سمة واحدة. فإذا كان الموظف يتقن مهارات الاتصال فمعنى ذلك أن أداؤه متفوق في كافة جوانب الأداء. أو إذا حاز المرؤوس رضاء رئيسه لأنـه

<sup>1</sup> 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.<sup>1</sup>

2- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم، وإعطائهم تقديرات عالية، بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك<sup>2</sup> لعدة أسباب منها: تجنب المشكال 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 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.<sup>2</sup>

3- تأثر الرؤساء بسلوك إنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية 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 أحياناً بين المشرف أو المدير والموظفي، تأثيراً 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 5-1، فإن كل تقييماتهم تتراوح بين 2-4 مما قد يشوه عملية التقييم.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 266.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقى، 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 لتكامل معًا وتعمل بتناجم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يشمل التكامل توفيق الجهد لضمان أن الموارد البشرية تلعب دوراً فعالاً في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ربط تخطيط الموارد البشرية بسياسات العمل، وربط تقييم الأداء بالكافآت والتدريب، وتحسين التواصل بين مختلف الإدارات.<sup>1</sup>

#### 2. أهم وظائف التكامل:

ت تكون عملية التكامل من عدة وظائف هي:

##### 1.2 إدارة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة:

- تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين.

- حل النزاعات والخلافات بأسلوب بـّاء.

- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

##### 1.2.2 الاتصال التنظيمي الفعال:

- إنشاء قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والعاملين.

- تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم ومقرراتهم.

<sup>1</sup> كامل ببرير، 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 المسؤلية لدىهم.

### 4.2. التحفيز والمكافآت:

- وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.

- تحقيق العدالة في الأجر والترقيات.

### 3. أهمية وظائف التكامل:

تمثل أهمية وظائف التكامل في عدة عناصر هي:

- تقوي روح الانتماء لدى العاملين.

- تقلل الصراعات التنظيمية داخل بيئه العمل.

- ترفع مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز.

- تخلق ثقافة تنظيمية إيجابية.

- تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

### 4. عناصروظائف التكامل:

تمثل 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.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملی، مرجع سبق ذكره، ص 256.

- تطبيق مبدأ العدالة والشفافية.

- تفهم حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.

- إشاعة جو من الثقة والاحترام المتبادل.

#### 4.1. 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.

#### 4.2. 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.

#### 4.3. المشاركة في اتخاذ القرار:

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

- تشكيل لجان مشتركة بين الإدارة والموظفين.

-أخذ آراء العاملين قبل تطبيق التغييرات الكبرى.

-اعتماد أسلوب "إدارة بالمشاركة".

**ثانياً: 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 لحفظ إنتاجيتهم وولائهم على المدى الطويل.<sup>١</sup>

**2. أهمية وظائف الصيانة:**

- الاحتفاظ بالكفاءات ومنع تسربها.
- تحقيق الأمان 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 الأجر 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).

---

<sup>١</sup> خالد عبد الرحيم الهبيتي، 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.

**3.4. الاستقرار الوظيفي والرضا:** الاستقرار يعنيبقاء العاملين لفترات طويلة داخل المنظمة. ويتحقق من خلال:

- العدالة في التقييم والترقية.

- الاهتمام برفاهية العاملين.

- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

### ثالثاً: العلاقة بين وظائف التكامل والصيانة:

تكمّن العلاقة بين وظائف التكامل والصيانة في أنها يمكن أن يكمل 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 ويعلم على تحفيزهم، والصيانة تضمن لهم الأدوات التي يعملون بها بكفاءة.

### 1. كيفية تأثير التكامل على الصيانة:

العلاقة بين وظائف التكامل والصيانة هي علاقة متراقبة 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 معاً، 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 ضمانبقاء 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 والتفسية. 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 بمواهب.
  - **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:** تمثل 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 قيداً 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، والتخطيطي 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.<sup>1</sup>

#### 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 تتنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقي هذا عبء جديداً على إدارة الموارد البشرية، فتزيد 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 النصح 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.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

ولذلك ينبغي أن تتوفر لإدارة الموارد البشرية نظام مصمم للقيام بوظيفة الموارد البشرية والسعى 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 تساعدها 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 حققه 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 والصلة 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 تناسب 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 والانتاجية.

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

**سادساً: زيادة حجم القوى العاملة ومخرجات النظام التعليمي:**

يزداد يوماً 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 وخصصات غير مطلوبة وبالتالي نجد في بعض الأحيان فرص ووظائف عمل شاغرة لأنها تتطلب تخصصات غير موجودة والمُسؤول عن هذه الحالة هو عجز النظام التعليمي عن توفير التخصصات المطلوبة<sup>1</sup>.

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

**سابعاً: 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 تناصر في تطبيق نصوص هذه القوانين.

ومن ناحية أخرى نجد أن كثرة التغييرات والتعديات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها، ولذلك فإن معيار الكفاءة لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية، هو درجة مهاراتهم وقدرتهم على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها وهذا يمثل تحدياً آخر أمام إدارة الموارد البشرية.

**ثامناً: التغيرات في متطلبات العمل داخل إدارة الموارد البشرية:**

لقد تغيرت في العصر الحديث متطلبات العمل داخل إدارة 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 وتعقد علاقات العمل.

<sup>1</sup> 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 مدير 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 الاعمال، متخصص بإدارة الموارد البشرية ، وقد كان يبدى اهتماماً كبيراً بدائرة الموارد البشرية ومديريها في الشركة، وللدور الذي يمكن أن يلعباه 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 الميكل التنظيمي، وأصبح يشاركه 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 يدللي 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؟ و لماذا؟
2. هل توافق بشكل عام على تصرف المدير العام للشركة، ولماذا؟
3. بَيْن التصرف المناسب في رأيك نحو مدير الموارد البشرية وبين دور هذا المدير في هذه الشركة وفي أية شركة أخرى؟

## ثانياً: دراسة حالة حول الوصف الوظيفي في المؤسسة.

في سنة 1997، ضربت كارثة طبيعية (زلزال) 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 جديداً، وقام المشرف على المصنع بكتابة وصف وظيفي للوظائف الجديدة بالشكل الذي رأه مناسباً.

- 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 للمصنوع إلى الاتصال بمستشارة (خبيرة في التوصيف الوظيفي)، والتي قامت باستبيان لمعرفة طبيعة المهام والتوصيل 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 للمصنوع أن يتوجه 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:

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

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

الإجمالي	عمال غير مهرة	عمال المهرة	التقنيين	الإطارات	الذهب
61	28	15	10	08	التقاعد

- بالمقابل ننتظر معدل استقالة مقارنة بالسنوات السابقة والذي يقدر في ثلاثة السنوات القادمة بـ 64% بالنسبة للإطارات، والتقنيين، والعمال المهرة، و 8% للعمال غير المهرة. (الذهب 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	الذهب
400	190	95	70	45	الاحتياجات النظرية خلال 3 سنوات القادمة

المطلوب :

1- إعداد هرم الأعمار التشكيلة عمال مؤسسة الأقصى في 31/12/2019.

2- في ظل افتراضات وتوقعات مسيري المؤسسة، وضج حركة السوق الداخلي كما يلي:

أ- الذهب الكلي (التقاعد+الإرادي).

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 وتبيّن من خلالها أن هناك نمو للسوق على المدى المتوسط، فقررت المؤسسة الاستفادة من هذه الفرصة وتحليل التطور المحتمل لعماليها مقارنة بالاحتياجات التقديرية.
  - في وقت الدراسة وزعت العمالة على النحو التالي:
    - عمال غير مؤهلين: 195
    - عمال مؤهلين: 89
    - تقنيين وأعوان 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 وأعوان تحكم 30.
    - إطارات 18.
    - المجموع 298

خلال الأربع سنوات المقبلة وأخذنا 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، ما هي الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها لكي (تجنب المؤسسة الإقالات قدر الإمكان؟)

تُبقي المؤسسة على العمالة المطلوبة؟ مواجهة الانحرافات الخاصة بعدد العاملين؟

## خامساً: دراسة حالة حول توظيف الموارد البشرية في المؤسسة.

- البحث والاستقطاب.

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

ووفقاً لهذه السياسة، تستخدم العديد من أساليب جذب القوى العاملة للعمل بالمؤسسة، وتمثل 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 ، وأيضاً اختلاف عدد المتقدمين (من المهندسين) ونوعيهم من وسيلة إلى أخرى على النحو التالي :

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

- وبعد فحص بيانات المتقدمين وإجراء الاختبارات الازمة 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 كلياً 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 مستقبلاً؟

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؟

## سادساً: 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.

- تعامل الشركة في مناطق مختلفة من السوق المحلية، وتکاد 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 يتجاوز عمره 35 عاماً

- مكان الإقامة: إذ تشرط 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 التصفيية المبدئية وتجري: "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 إلى إعادة تقييم بالنسبة لأسس الاختيار وإجراءاته.

**المطلوب:**

1. هل ترى أن أسم التوظيف (استقطاب و اختيار وتعيين) مناسبة، وما هي في رأيك الأسم التي تناسب هذه الشركة؟
2. حدد أهم الاختبارات التي تراها مناسبة لقياس قدرة رجال البيع؟
3. هل تناصح هذه الشركة بالاستمرار في سياسة إبلاغ المتقدم لشغل الوظيفة بأسباب عدم تعينه 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 التوسيع 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 مهاراتهن 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 بانهاز هذه الفرصة وعيّنت بدلاً من العمال المستقلين عدداً من العاملات بحيث أصبح عددهن يعادل 40% من مجموع عدد العاملين.

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

- تبيّن 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، تبيّن 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 بالتغييب، تبيّن له أنهن يتعمدن 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 النسوى 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 ثلاثة تحديات أخرى أمام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة؟

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد سالم الرياحات، 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 والطبع، عمان - الأردن، 2011
4. برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، عمان - الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007 بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار الهضبة العربية، بيروت-لبنان، 2002
5. جمال الدين محمد مرسي، 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 الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003.
10. خالد عبد الرحيم الهبيتي، 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. ديسير جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض-السعودية، 2009، ص 35-34
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 ١ خضير كاظم حمود وموسى سلامه 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 حrhoش ومؤيد سعيد سالم، 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 وظاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
25. عبد الباري إبراهيم درة وشهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منجي 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 السلمي، 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 بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المهل اللبناني، بيروت، 2008
32. الكبيسي عامر خضرير، 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 القربيوي، مبادئ الإدارة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان –الأردن، 1984
35. المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
36. مصطفى عشوی، 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، 2023-2022
39. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملی، 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 الرأية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010
44. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قايمة، الجزائر، 2004

**المراجع باللغة الأجنبية:**

45. Beardwell, Julie and Tim Claydon, Human Resource Management, 5<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice-Hall, UK, 2007,
46. CAMPOY.E, MALCOUF. E, MAZOULI . 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 Amstrong, 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, Carlton University, Ottawa, 2004,
56. Stainer,R.S. "Manpower Planning ", William Helene, London, 1990.