



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابو بكر بلقايد-تلمسان-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



محاضرات مقياس : اسس ادارة الموارد البشرية
موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس
تخصص ادارة الموارد البشرية

الدكتورة :فاندي نزيهة

السنة الجامعية 2022-2023

تطور وظائف الموارد البشرية

1. مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية و تسيير الموارد البشرية :

لتعريف ادارة الموارد البشرية يجب توضيح معنى المورد البشري وذلك لأنه يمثل محور عمل واهتمام هذه الادارة

الموارد البشرية :

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها و أعمالها تحت ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة والسياسات و الاجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجياتها المستقبلية، و لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات منوعة تتمثل في رواتب و اجور و مزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية خبرات، مهارات، جهد.... الخ¹

1.1. مفهوم ادارة الموارد البشرية :

¹عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار وائل عمان ط 2005 و ط 2009 ص 11

تعددت و اختلفت وجهات النظر في اعطاء مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية بحيث هناك وجهتي نظر مختلفين و هما التقليدية و الحديثة, فأصحاب وجهة النظر التقليدية يعرفون إدارة الموارد البشرية أنها ليست إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، ضبط أوقات حضورهم وانصرافهم و اجازاتهم¹ يعني أنها وظيفة قليلة الأهمية و تأثرها ضئيل على نجاح وكفاءة المؤسسات, في حين عرفها أصحاب وجهة النظر الحديثة أن "ادارة الموارد البشرية يعتبر احدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس اهمية تلك الوظائف كالإنتاج و التسويق و التمويل ، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمؤسسة"²، أي ان هذه النظرة الحديثة اعتبرت ادارة الموارد البشرية هي من أهم الوظائف الادارية في أي مؤسسة و أنها لا تقل أهمية عن باقي الوظائف, فهناك من يعرفها بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق اهدافها و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الاشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة و تطويرها"³

1.2. مفهوم تسيير الموارد البشرية :

المفهوم الأول: يشير إلى ان تسيير الموارد البشرية هي وظيفة في التنظيم، تشتمل أساسا على الاكتساب و الاحتفاظ و التنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم تحتوي على نشاطات مثل التخطيط، التوظيف، التكوين، التحفيز، التقييم...⁴ و تعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الادارية، مسؤولة عن اختيار العاملين و استثمار جهودهم و توجيه طاقاتهم و تنمية مساراتهم و تحفيزهم و بحث مشاكلهم و تقوية التعاون بينهم و بين زملائهم.

و الوظيفة هي عموما مجموعة من السلطات و الأنشطة و المسؤوليات التي يمارسها الفرد شاغر هذه الوظيفة⁵، وهي اشارة إلى أن أنشطة تسيير الموارد البشرية لا تمارس كلها في إطار إدارة الموارد البشرية بل منها ما يمارس خارج هذه الادارة من قبل المديرين التنفيذيين.

اما المفهوم الثاني يشير إلى انه تسيير الموارد البشرية يعتمد على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، اجراءات...) و أنشطة (توظيف، تكوين و تحفيز...) تستلزم موارد بشرية و تهدف إلى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة.⁶

¹ حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ط1 دار النهضة العربية للنشر بيروت، لبنان 2002 ص 18

² نفس المرجع السابق ص 9

³ سعاد نايف برنوطي: ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع 2007، ص 17

⁴ محمد ماهر عليش: ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1981، ص 28

⁵ محمد ماهر عليش: مرجع سابق ص48

⁶ خميس السيد اسماعيل: الادارة العامة و التنظيم الاداري، دار النشر، الجزائر، دون سنة نشر ص 10

كما يعرف تسيير الموارد البشرية على أنها مجموعة من المقاييس تسمح بتنظيم الشغل و اعطاء اعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم و طموحاتهم من أجل الحصول على مردودية قصوى لهم و للمجموعة التي ينتمون إليها¹

و عليه فإن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة البرامج والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الموارد البشرية و المؤسسة على السواء للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.

و بالتالي فإن مفهوم تسيير الموارد البشرية يوافق المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية

2. أهداف ادارة الموارد البشرية :

تتميز ادارة الموارد البشرية إلى جانب هدفها الأساسي المتمثل في تزويد المنظمة بالموارد البشري كما و نوعا في الزمان و المكان الملائمين على جميع مستويات المنظمة بالأهداف التالية:²

• الهدف الاجتماعي:

حيث يتثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام و تشغيل الأفراد بالاعمال المختلفة وفقا لكفائاتهم، و بما يتيح للمجتمع التطور والنمو في جميع جوانبه، و إدارة الأفراد غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمل و العاملين.

• الهدف التنظيمي:

حيث أن إدارة الموارد البشرية نظام يتكامل مع انظمة أخرى و تشكل معا نظاما أكبر وأشمل، فهي تبرز وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى، او الأنظمة الأخرى للمنظمة، و تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها الادارية والاستشارية.

• الهدف الوظيفي:

حيث تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التخصيصة المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقا لحاجاتها.

¹ ادريس سمير، الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998

² بسام محمد أبو خضير و آخرون: ادارة الموارد البشرية، ط1، جامعة البلقاء، عمان، 2017، ص 45

• الهدف الانساني:

حيث يتمثل هذا الهدف في مساعدة الأفراد في اشباع رغباتهم و حاجاتهم باعتبار المجتمع الأساسي المستهدف من العملية الانتاجية فضل عن كونهم (أي الموارد البشرية) عنصرا أساسيا من عناصر الانتاج.

3. أسباب تطور تسيير الموارد البشرية:

إن إدارة و تسيير الموارد البشرية، هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة و المتعاقبة، التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر تدريجيا في إظهار الحاجة إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون العاملين في المؤسسة وأصبحت تهتم بإعداد سياسات تسيير الموارد البشرية على أسس علمية، و هناك العديد من العوامل التي ساهمت في هذا التطور، قد تختلف من مجتمع إلى آخر، و من مؤسسة لأخرى إلا أنها لا تخرج عن طريق كونها عوامل اقتصادية، اجتماعية، قانونية، تكنولوجية، فكرية وثقافية وسياسية... الخ و يمكن أن نبين مظاهرها فيما يلي:¹

- التوسع و التطور الصناعي و التمدد التكنولوجي الذي يشهده العنصر الحديث، و ما يتطلب من موارد بشرية قادرة على استيعاب التغيرات و التطورات السريعة في البيئة في كافة المجالات.
- ارتفاع مستوى التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة و التعليم أمام الأفراد، الامر الذي أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة في المؤسسات.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العالمية.
- ظهور النقابات و المنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العاملين، و تلزم المؤسسات باتباع نظم و سياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري.
- ارتفاع تكلفة العمل الانساني حيث أصبحت الأجور و المزايا مثلا تمثل نسبة عالية متزايدة من تكاليف الانتاج.
- ظهور تيارات فكرية و إدارية نادت بأهمية الجوانب الانسانية في العمل... الخ

4. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة العنصر البشري في المؤسسات، بحيث تهدف هذه الإدارة إلى رفع مستويات الخبرة و المهارة و بالتالي ضمان جودة أداء هذه الموارد، و من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الخبرة و

¹ محمد اسماعيل بلاب: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2004، ص 28

المهارة تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة من الوظائف، و يمكن تصنيف هذه الوظائف إلى قسمين و هما: "وظائف ادارية و وظائف فنية"¹

4.1. **الوظائف الفنية:** و هي تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية و تشمل:

4.1.1. **تحليل و توصيف الوظائف:**² بحيث يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و توصيفها من أجل تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، مع معرفة الخصائص الفردية للأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة.

4.1.2. **استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية:**³ نعني بهذه الوظيفة اختيار المترشحين و العناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة. و هذا من خلال إجراء عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات الشخصية و غيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة سواء كان استقطاب داخلي أو خارجي و ذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4.1.3. **إعداد خطة التدريب:**

تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية فنية متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج فيما يتعلق برفع الانتاجية، و ذلك من خلال رفع مستوى كفاءة العمال و تنمية معارفهم و مهاراتهم وإظهار الاتجاهات الايجابية فيهم، فعلمية التدريب هي "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين"⁴

4.1.4. **تقييم أداء العمال:**

يعني معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالجهد المطلوب منه، و الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد و اهتماماتهم المهنية على المدى الطويل⁵

4.1.5. **صيانة ورعاية العاملين:**

هذا يتحقق عن طريق توفير سبل الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين في المؤسسة.

4.2. **الوظائف الادارية:**

¹ مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان 2001 ص 104

² حمداوي وسيلة: ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 32

³ نفس المرجع السابق ص 32

⁴ محمد الصرفي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية 2006، ص 159

⁵ حمداوي وسيلة، المرجع السابق ص 33

هي الوظائف المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز، ونلخصها فيما يلي:

4.2.1. تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر من أهم أبرز الوظائف بحيث تسمح للمؤسسة بالاتصال مع محيطها الداخلي و الخارجي، فالتخطيط يساعد على تحديد حجم الموارد و التنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، و يعني بتخطيط الموارد البشرية أنه "مجموعة السياسات و الاجراءات المتكاملة و المتعلقة بالقوى العاملة و التي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة"¹

هذا يعني أن فائدة وظيفة تخطيط الموارد البشرية تكمن في كونها "تتيح الفرصة أمام المؤسسة للحصول على ما تحتاجه من القوى العاملة لتحقيق أهدافها في المستقبل" فوظيفة تخطيط الموارد البشرية ضرورية لبناء الانسان بحد ذاته وبناء المؤسسات بصفة عامة، فهي تعد عاملا مهما من عوامل استقرار المجتمع اجتماعيا واقتصاديا.

4.2.2. التنظيم:

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة و مرتبطة لتحقيق أهداف المؤسسة²، فتنظيم العمال ووضع كل فرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته الفكرية، المهنية و العلمية تخلق فيهم نوعا من الرضا و هذا يحفزهم و يدفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم.

4.2.3. الرقابة:

نعني بها مراجعة أداء العمال و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبق في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومن مدى التزام العمال بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الايجابي السليم.³

4.2.4. تصميم نظام الأجور و الحوافز:

إن معظم العاملين في مختلف المجتمعات سواء كانت نامية أو متقدمة يرغبون في تحقيق تطور وتقدم في وظائفهم والحصول على راتب أو أجر يمكنهم من رفع وتحسين مستوى معيشتهم، فالأجر يتمثل في مكافأة العامل على أدائه، هذا ما يسمح للعامل بتجديد مهاراته و أفكاره و إعادة بناء نفسه لأنه يعتبر نوع من أنواع المحفزات المادية، فالحوافز

¹ مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع الإصدار الثالث 2005، ص 132

² حمداوي وسيلة: مرجع سابق ص34

³ نفس المرجع ص37

نعني بها "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته المادية والمعنوية"¹

4.2.5. وضع نظم الترقيات والنقل:

إن الترقية نعني بها" عملية إعادة نقل الفرد إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر"²، فالترقية تقوم بخلق حافز قوي لدى العمال، و هذا الحافز يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، و يولد فيهم الشعور بالطمأنينة لأنهم يحققون تقدما في وظائفهم وكذا في أوضاعهم الاجتماعية و المعيشية دون الحاجة إلى تغير مكان عملهم.

5. تطور مراحل إدارة الموارد البشرية:

عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن، ليستقر بعد حدوث عدة تطورات و تغيرات مرت بها القوى العاملة في المجال الوظيفي وهذه التطورات التاريخية تتمثل في المراحل التالية:

5.1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الانتاج اليدوية، بحيث كان الحرفيون يمارسون حرفتهم في المنازل مستعينين في ذلك بأدوات بسيطة و تقليدية وهذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال، إلى جانب أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه و يشتريه وفقا لحاجات العمل، هذا يعني أن العامل في نظام العبودية كان يعتبر إحدى ممتلكات رب العمل، بحيث يبيعه و يشتريه شأنه شأن السلع الأخرى، فالعامل في هذه المرحلة الزمنية لا يملك أي حقوق لا قانونية و لا إنسانية، فالسلطة كانت بيد المالك لرأس المال، وبعدها برزت فئة تملك الخبرة و المهارة وأصبحت تبيع قوة عملها مقابل أجر، إلى أن جاء نظام الطوائف، بحيث ظهرت أنظمة الطوائف في المدن، وهذا النظام ساهم في ظهور أفراد يعملون مقابل أجر تحدده الطائفة وذلك يكون وفقا لساعات العمل.

5.2. مرحلة الثورة الصناعية:

أهم ما يميز هذه المرحلة هو ظهور الآلات والمصانع الكبيرة وتطور الصناعة هذا كله استدعى البحث عن يد عاملة متخصصة، فالثورة الصناعية التي شهدتها اوروبا أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج و تراكم المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور،

¹ خالد عبد الرحيم الهبيتي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ط2 "دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005

² مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص 276

بحيث أصبح اهتمام الإدارة ينصب كلياً على الآلة أكثر من العامل، وأن العامل ما هو إلا مجرد قوى عاملة بسيطة ودورها لا يتعدى تكميل دور الآلة، ولهذا نجد أن الإدارة قد أغفلت تماماً حاجات و متطلبات و حوافز العمال خاصة المعنوية منها.

لاكن وبعد ما خلفته الثورة الصناعية من زيادات هائلة في الانتاج وكبر حجم المصانع، أدى إلى خلق مشاكل ادارية عديدة كظروف العمل السيئة والساعات الطويلة والأجر الضئيل، كل هذه الظروف ساهمت في تنظيم صفوف العمال و تشجيعهم على مطالبة الإدارة بحقوقهم، و في هذه المرحلة و تحديداً "في حوالي منتصف القرن التاسع عشر أوجد العمال النقابات لتدافع عن حقوقهم و مصالحهم المختلفة بحيث استخدمت النقابات العمالية كافة الأسلحة المتاحة أمامها كالأضراب، فأصبح أرباب العمل مجبرين على التفاوض معها ونتج عن هذه المفاوضات الجماعية تحقيق بعض المطالب للعمال"¹ وهذا ما أدى إلى تعزيز دور النقابات و دعمها من طرف العمال لأنها تسعى وراء تحقيق أهدافهم ومطالبهم الشخصية.

5.3. مرحلة القرن العشرين :

عرفت هذه المرحلة بروز حركة الادارة العلمية التي ترأسها فريديريك تايلور وكذلك ظهور مدرسة العلاقات الانسانية.

أ. حركة الادارة العلمية OST

ظهرت هذه الحركة من سنة 1890 تقريبا ودامت حتى بداية الحرب العالمية الأولى، فهذه الحركة ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال ما توصل اليه تايلور في أبحاثه، و نجد أن هذه الحركة ركزت على ضرورة احداث تغييرات في الادارة من خلال استبدال الطريقة العشوائية في الإدارة والتي تعتمد على التخمين بالطريقة العلمية التي تعتمد على الاسس المنطقية والملاحظة المنظمة.

كما نجد ان تايلور يؤكد على ضرورة وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار القوى العاملة التي لديها استعداد للعمل والتدريب لأن تدريب العامل و تطوير قدراته هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

إذن تايلور حاول ان ينظم العلاقة بين الادارة والعمال من خلال تحديد أفضل الأساليب في اختيار وتعيين الافراد المناسبين لتأدية الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم ووضع الاجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الادارة والعمال.

ب. مدرسة العلاقة الانسانية :

¹ حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1 دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 2002 ص 37

هذه المدرسة ركزت على الموائمة ما بين الفرد والجماعة، الجماعة والجماعة داخل المؤسسة¹ بحيث أخذت هذه المدرسة بعين الاعتبار الخاصة الانسانية والدوافع الاجتماعية للأفراد فنجد أن ELTON MAYO من خلال التجارب التي أجراها في مصانع (هوثرن) الأمريكية اهتم بدراسة أجواء العمل السائدة والظروف التي كان يعمل فيها العمال، كالتعب والروتين ودوران العمل السائدة وغيرها من الظروف السيئة .

فمن خلال هذه التجارب تحول الاهتمام إلى العلاقات الانسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري، فقد أظهرت تلك الدراسات أن المنظمة هي تنظيم اجتماعي قبل ان تكون كيانا مادي، وأن ما يؤثر على انتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية فقط، وإنما أيضا مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد، وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة و الاشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الادارة، وبذلك فقد ساهمت تجارب ELTON MAYO وزملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة، و في تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة، فإذا ارادت المنظمة الوصول إلى أهدافها و تحقيق استراتيجياتها على أفضل نحو ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر و تقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة، ومشاركتهم، قدر الامكان في مناقشة البرامج والخطط والاهداف وعلى هذا الأساس فقد أولت مدرسة العلاقات الانسانية اهتماما خاصا للتنظيمات الغير رسمية التي تنشأ بين افراد أثناء العمل، و ترسيخ جذورها خارج العمل ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من انظمة وقواعد وبرامج وسلطات وظيفية.

ت. مرحلة نهاية القرن العشرين إلى يومنا هذا :

عرفت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في نطاق الوظائف التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية بحيث "شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الانسانية، وليست فقط ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم و انصرافهم والاعمال الروتينية"² بمعنى أن ادارة الموارد البشرية استفادت من الأفكار التي اقترحتها مدرسة العلاقات الانسانية هذا ما عزز مكانة هذه الادارة لتصبح في الوقت الحالي اساسية في جميع المؤسسات بمختلف أنواعها.

ث. مرحلة التطور (النمو) :

¹ خالد عبد الرحيم الهيتمي، مرجع سابق، ص 25
² فيصل حسونة: ادارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 ص 12

بدأت هذه المرحلة في مطلع الثمانينات مع ظهور مصطلح "تسيير الموارد البشرية" وتتميز هذه المرحلة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة العالمية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتجددة والسريعة في مجتمع المعلومات.

وعليه منذ بداية الثمانينات، تحولت وظيفة تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشري، وذلك رغبة في التأكيد على اعتبار الأفراد موارد المؤسسة وليسوا مجرد أفراد يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، حيث أن مصطلح "وظيفة تسيير الأفراد" يغلب عليه الطابع الكمي الذي يعتبر الفرد كتكلفة بتعيين على المؤسسة تقلصها عن طريق تخفيض تعادده والتحكم في كتلة الأجور، كما يجب عليها أن تتعامل مع الفرد على المدى القصير لأن السياسات التي تحكمه غير مرنة ولا تقبل التكيف، في حين أن المفهوم الحديث لوظيفة "تسيير الموارد البشرية" يغلب عليه الطابع النوعي (الكيفي) الذي يقوم على:¹

- أن الفرد مورد وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة ويتعين عليها أن تتعامل معه كفرصة استثمار يجب تعظيم عائده على المدى الطويل، لأن السياسات التي تحكمه مرنة وقابلة للتكيف لتميزها بهامش للتصرف الذاتي.
- لا بد ان توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات المتنوعة للمورد البشري (الاجتماعية منها والاقتصادية والنفسية... الخ) من جهة، ولتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى على حد سواء.

وبالتالي فإن المفهوم الحديث للوظيفة يقوم على التخصص في تسيير الموارد البشرية بهدف بناء تنظيمات يكون فيها المورد البشري المحور الساسي للأداء والكفاءة الانتاجية ويمكننا ابراز الفرق بين الفرد كتكلفة والفرد كمحور فيما يلي:²

<u>الفرد مورد</u>	<u>الفرد تكلفة</u>
فرصة استثمار	قيد
تعظيم	تخفيض
المدى الطويل	المدى القصير
توفير وسائل + النتائج	النتائج
الكيف	الكم
قابل للتكيف	غير قابل للتكيف
مرن	غير مرن
مستقل	تابع

¹ على غريب وآخرون: تنمية المورد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله، الجزائر 2002 ص 10

² علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة 1998، ص 37-39

تحليل وتوصيف الوظائف

يعتبر تحليل الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليها ميدان تسيير الموارد البشرية، فهو يشير إلى دراسة وفهم وتحليل حقائق الأعمال ومحتويات الوظائف للتعرف على خصائصها و متطلباتها، الشيء الذي يقتضي بالضرورة تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعتها ومهام وقيمة كل عنصر ثم تحديد متطلباتها الكلية من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وكذلك المؤهلات العملية و العلمية والفنية و السلوكية الواجب توفرها

فيمن يشغل هذه الوظائف، و ينبغي في البداية توضيح بعض المصطلحات التي يتكرر تداولها كثيرا عند التطرق إلى تحليل وتوصيف الوظائف منها:¹

- المهمة MISSION:

هي عبارة عن مجموعة من العناصر و الأنشطة والحركات الجزئية المرتبطة زمنيا في الأداء داخل المؤسسة والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة، مثل عملية رفع شيء أو نقله أو سحبه، الكتابة استقبال المعلومات الحساب، و كل التصرفات والاعمال الازمة لأداء عمل معين.

- العمل EMPLOI:

وهو مجموعة المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينظر إليها في مجموعها أنها تكليف مطلوب من الأفراد العاملين.

- المنصب POSTE:

و هو مجموعة المهام و الواجبات التي يعهد بأدائها إلى شخص محدد في مكان معين ويسمى ايضا بالمركز او الموقع الوظيفي.

- الوظيفة FONCTION:

هي مجموعة من المناصب المتماثلة في مهامها الأساسية ومسؤولياتها وظروف أدائها والفرق بين الوظيفة والمنصب يكمن في كون المنصب يؤديه فرد معين، أي أنه يكون متصلا بالشخص الذي يشغله، أما الوظيفة فلها مبدأ عام وليس لها صفة الشخصية، بحيث يمكن أن يقوم بها اكثر من فرد.

من خلال المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي حول ما تستلزمه الوظيفة وماهي الخصائص البشرية المطلوبة لأداء هذه المهام يتم تشكيل الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة وبالتالي تساعد الإدارة في تحديد نوع الاشخاص التي يجب توصيفهم فهو يسهل على قسم الموارد البشرية عملية التوظيف و الاختيار.

1. تحليل الوظائف :

1.1. تعريف تحليل الوظائف :

¹ جمال الدين محمد المرسى: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص23-24

- هي العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة ومكان ممارستها والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات و القابليات التي لابد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، ونسبة ومقدار الاشراف والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة بالإضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.¹
 - هو تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول الوظيفة لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء تلك الوظيفة.²
 - هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.³
 - هو عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة، وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها.⁴
- 1.2. خصائص تحليل الوظائف :**

إن تحليل الوظائف يمد المنظمة بالمعلومات الآتية:⁵

- معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل
- معلومات عن طبيعة السلوك الانساني المرغوب في العمل
- المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى في العمل
- معايير الاداء وبالتحديد نوع وكم الجهد المطلوب لأداء العمل وبموجبه تقويم أداء الفرد العامل
- معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات

1.3. أهمية تحليل الوظائف :

تكمن أهمية تحليل الوظائف من خلال استخداماته في باقي أنشطة ووظائف الموارد البشرية

• تخطيط القوى العاملة :

إن لكل منظمة أعمال أهداف محددة خلال فترة زمنية قادمة ولأجل تحقيقها فإن إدارة المنظمة تحدد مجموعة من الواجبات والمهام و الأنشطة المطلوب تنفيذها لبلوغ الأهداف ومن خلال نتائج تحليل الوظائف فإن الإدارة ستتمكن من تحديد المواصفات و المؤهلات المطلوب توفرها في الأفراد اللازمين لأداء الأعمال، وبالتالي ستتمكن من تحديد

¹ سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 113

² صالح عودة سعيد: تخطيط الأفراد، الجامعة المفتوحة، دون سنة النشر ص 57

³ اروية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 1999 ص 58

⁴ مصطفى محمود أبو بكر. إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الاسكندرية 2004 ص 285

⁵ خالد عبد الرحمن الهيثي: ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان 2003 ص 113

عدد الأشخاص المطلوبين من كل مستوى من مستويات المهارة والخبرة والمعرفة وغيرها من المواصفات الأخرى للقيام بالواجبات والمهام والأنشطة الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.¹

• الاختيار والتعيين :

تعتمد عمليات اختيار و تعيين العاملين الجدد على نتائج عملية تحليل الوظائف فالتحليل يتضمن تحديد دقيقا للمواصفات الواجب توفرها في القائم بالعمل لكي يتمكن من ادائه بنجاح، ومن خلال إجراء مقارنة بين هذه المواصفات المتوفرة في الشخص المتقدم للتعيين يمكن اتخاذ قرار مناسب لتحديد أكثر المتقدمين ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.²

• التوجيه والإرشاد المهني:

إن دور المشرف على العمل أو المرشد المهني له أهمية بارزة في بعض منظمات الأعمال وبشكل خاص المنظمات الصناعية، وإن اطلاع المشرف على نتائج تحليل الوظائف ومعرفة الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة و كذلك معرفة نوعية التدريب المطلوب لإضافة المهارات اللازمة لهذا العمل، يزيد من كفاءته في عمله (يعني المشرف على العمل أو المرشد المهني) حيث تمثل هذه المعلومات حجرا أساس لعملية التوجيه المهني الناجح، بحيث هذا الاطلاع يجعل المشرف يدرك بشكل دقيق ما يجب أن يؤديه القائم بالعمل و الكيفية التي يتم بها العمل مما يجعله أكثر استعداد لتوجيه العاملين الذين هم تحت مسؤوليته.³

• تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال أنها تستلزم توفر العديد من المعايير أو المقاييس المقبولة وتعتبر أوصاف الأعمال الناتجة من عملية التحليل بمثابة المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المتعلقة بالعمال والتي تعتبر من قبل إدارة الأفراد كأساس موضوعي لتحديد معايير الأداء.⁴

• **التدريب:** يتم الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية في منظمة العمال وكذلك تشكل أساسا في تطوير برامج التدريب، حيث يتم الاستناد على تحليل الوظائف في عملية تحديد محتوى البرنامج التدريبي، وتقدير الوقت اللازم

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق ص 46

² Sekiou ET AUTRES , gestions des ressources humaines ; Boeck université ; 2eme édition ; 2001 ; p104

³ صالح عودة سعيد، مرجع سابق ص 91

⁴ المرجع نفسه ص 92

للتدريب وكذلك عملية اختيار المتدربين بحيث تكون مهاراتهم ومعارفهم تتفق مع احتياجات الأعمال التي يقومون بتدريب المتدربين عليها، و بهذا يتمكن المسؤول عن البرامج التدريبية من الموازنة بين المتطلبات من المهارات وطبيعة الوظيفة و التدريب الاضافي للعاملين حسب متغيرات العمل.¹

● **النقل والترقية:**

يوفر تحليل الوظائف المعلومات المتعلقة بالوظائف والتي تفيد في تحديد سلم الترقية من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي أعلى، كما يفيد في توضيح إمكانية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى ضمن نفس المستوى التنظيمي.²

● **إعداد أنظمة الأجور :**

يعتبر تحليل الوظائف الخطوة الأولى في تحديد القيمة النسبية للوظيفة من خلال تحديد مستوى صعوبتها، واجباتها ومسؤولياتها، المهارات و القدرات المطلوبة لأداء الوظيفة، فبمجرد تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى فإنه يمكن أن يحدد جدول عادل للأجور و المرتبات.³

● **السلامة المهنية:**

تحتل السلامة المهنية مكانة بين الوظائف ومهام إدارة الأفراد فالإدارة في منظمات الأعمال الحديثة تبذل جهود استثنائية للمحافظة على الأفراد العاملين فيها، ولتفادي بعض حوادث العمل، فإن المعنيين يقومون بدراسة تحليل الوظائف دراسة معمقة للكشف عن مواطن الخطورة، وكذلك تقديم الاقتراحات بشأن إجراء تعديلات في مواقع العمل أو طرق الأداء بما يضمن تقليل الحوادث إلى أدنى حد ممكن.⁴

● **رفع مستوى كفاءة استخدام القوى العاملة :**

المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف تساعد في عملية إعادة تصميم العمل والتي تهدف إلى هيكلة العمال بما يتناسب مع ما هو متوفر من قوى عاملة متاحة لزيادة فاعلية استخدام قوة العمل.⁵

● **تحسين ظروف العمل :**

¹ جال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 ص 149

² نفس المرجع ص 149

³ SEKIOU et autres opcit p105

⁴ صالح عودة سعيد، مرجع سابق ص 92

⁵ راوية محمد حسن، مرجع سابق ص 65

تحليل الوظائف يتضمن تحديدا واضحا للظروف البيئية من حرارة ورطوبة ووضوء وغبار وغيرها، ولذلك فإن القائمين بالتحليل قد يلاحظون بأنه من الممكن تحسين الظروف مما يؤدي إلى تقليل الأثر السلبي للظروف غير الجيدة على كفاءة القائم بالعمل.¹

• إدارة الوقت :

يساهم تحليل الوظائف في تحديد الوقت الازم لكل نشاط وذلك من خلال تحديد ما يجب على العامل من عمل.²

• تحسين العلاقات الانسانية:

تنشأ بعض النزاعات بين الافراد العاملين وذلك بسبب عدم وضوح حدود المسؤولية والصلاحيه، وبالتالي عدم معرفة المسؤول عن بعض الواجبات، وبما أن تحليل الوظائف يتضمن تحديدا واضحا لواجبات كل عمل، فإن كل فرد في المنظمة سيتضح له ما هو المطلوب منه مما يؤدي إل الغاء أو التقليل من النزاعات، كما أن للتحليل أثر ايجابي أيضا في تحسين الاتصالات في المنظمة فمن خلال وضوح ما هو مطلوب من كل شخص في المنظمة وكذلك وضوح العلاقات بين الأعمال المختلفة، فإنه ستتوفر فرص أحسن لتحسين الاتصالات بين مختلف العاملين وبين الأقسام المختلفة للمنظمة، ومما يؤدي إلى تحقيق أفضل تنسيق ممكن بين الجهود المختلفة، مما ينعكس بشكل ايجابي على العلاقات الانسانية بين الأفراد العاملين.³

• توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة:

إن أوصاف الأعمال الناتجة من عملية التحليل تستخدم لدراسة وتوضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث إن وصف الوظائف التنفيذية والادارية الأساسية يمكن أن يساعد في تحديدها إذا كانت جميع المسؤوليات المشتركة قد تم القيام بها، وعند إضافة مسؤوليات جديدة فإن أوصاف الاعمال تحدد الجهة التي ستكون مسؤولة عنها، وعند حدوث أي تغيير في محتوى أي عمل بسبب تغيير واجباته أو مسؤولياته فإن وصفه يجب أن يعدل بالشكل الذي يجعله مستوعبا للتغيرات التي حصلت، ومن ثم يوزع الوصف الجديد على الجهات التي لها علاقة من أجل إعلامها بهذه التغيرات.

1.4. نماذج عن تحليل وتوصيف بعض المجموعات المهنية والوظائف:⁴

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سابق ص 93

² رواية محمد حسن، مرجع سابق ص 66

³ صالح عودة سعيد، مرجع سابق ص 96

⁴ غربي صباح: تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي العدد التاسع

هناك عدة نماذج لتحليل الوظائف (العمل) أشهرها نموذج VITLES ونموذج
CHARTEL ونموذج THRONDAIK

1) نموذج فيتلس VITLES

- ✓ تحديد العمل
- ✓ تحديد عدد العمال
- ✓ وصف واجبات العمل
- ✓ وصف الآلات المستخدمة
- ✓ تحليل الآلات المتطلبة في العمل
- ✓ وصف الظروف الفيزيائية التي تؤدي فيها
- ✓ وصف الأجور ووسائل التشجيع المستخدمة
- ✓ العلاقة بين هذا العمل والأعمال الأخرى
- ✓ ذكر فرص الترقية
- ✓ ذكر مدة التكوين

2) نموذج شارتل CHARTEL

- ✓ ذكر اسم العمل
- ✓ ذكر إلى أي قسم ينتمي
- ✓ ذكر عدد العمال
- ✓ ذكر نسبة العمال الذين يعينون من الذين يتركون العمل
- ✓ وصف المهام التي يؤديها العامل
- ✓ ذكر وتحديد الإشراف (من يشرف عليه)
- ✓ ذكر مستوى صعوبة هذا العمل
- ✓ تحديد الأجور (الساعة/ اليوم)
- ✓ ذكر ساعات العمل بالمناوبة
- ✓ ذكر علاقة العمل بالأعمال الأخرى
- ✓ وصف الآلات والأدوات المواد المستخدمة
- ✓ وصف الظروف الفيزيائية
- ✓ وصف البيئة الاجتماعية
- ✓ ذكر الشروط البيئية التي تتوفر في العامل
- ✓ ذكر مؤهلات وخصائص ومهارات العامل
- ✓ ذكر الميزة المطلوبة
- ✓ ذكر مدة ونوع التكوين المطلوب
- ✓ ذكر طرق التوظيف و الاختيار المهني

3) نموذج تروندايك TRONDAIK

حاول وضع نموذج شامل يتضمن معظم السمات التي يتطلبها أي عامل

- ✓ الشروط البدنية: القوة، احتمال التعب، السرعة، التناسق في الحركات، المرونة، القابلية لتعلم حركات جديدة
 - ✓ الشروط الحسية: حدة الحواس المختلفة، سلامة الحواس
 - ✓ الشروط الإدراكية: سرعة الإدراك، قوة التمييز
 - ✓ الشروط العقلية: الفهم، المرونة في استعمال الأرقام، القدرة على التفكير، الاستقرار، القدرة الميكانيكية، القدرة على تصور العلاقات، القدرة على التذكر
 - ✓ الشروط التعليمية: دقة التعبير اللفظي ومرونته، المعرفة الرياضية، المعرفة الميكانيكية، المعارف الخاصة المختلفة
 - ✓ الشروط الاجتماعية: يقصد بها حسن المظهر، القدرة على فهم الآخرين، حسن المعاملة، القدرة على التفاهم مع الآخرين،
 - ✓ الشروط الخاصة بالميل: الميل إلى الأعمال الميكانيكية، الميل إلى الناس، الميل إلى التفكير المجرد
 - ✓ الش روط الانفعالية: القدرة على العمل تحت السرعة
- 1.5. أساليب تحليل الوظيفة :

لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بتحليل كل وظيفة يوجد 3 أساليب¹:

أ. المقابلة: INTERVIEW

هي مقابلة المحلل للشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه المباشر، ويتم تسجيل جوانب العمل كما بصرفها ثم يقوم بتحليلها ودراستها والتأكد من عدم وجود فجوات أو نقص فيها.

ب. الملاحظة: L'observation

يعتمد هذا السلوب على الملاحظة المباشرة للعامل أثناء تأديته للوظيفة والأدوات التي يستخدمها و المهارات التي يكتسبها وكيفية استعمال كل هذه العناصر.

يشترط في هذه الطريقة الصدق و الشمولية (أي تحليل جميع المهام الرئيسية والفرعية التي يقوم بها العامل، الموضوعية (أي عدم الانتباه أو الاعتبار لأي عوامل شخصية أو مؤسساتية)، التركيز على الوظيفة وليس على شاغل الوظيفة

¹ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص 145، 146

ت. الاستبيان: Questionnaire

باستخدامها يجيب شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر على أسئلة محددة كتابة بحيث تملئ الاستبانة المعدة سلفا وتحلل فيما بعد، والهدف الأساسي من استخدامها هو الحصول على الحقائق الوظيفية لكل وظيفة.

شكل محتويات تحليل الوظيفة¹

المواصفات الوظيفية	تحليل الوظيفة	وصف الوظيفة
تتضمن المعلومات التالية الواجب توفرها في الموظف شاغل الوظيفة: الذكاء والمقدرة العلمية المستوى التعليمي الخبرات السابقة القدرة الجسدية حجم ونوع المسؤولية قدرات خاصة		يتضمن المعلمات الخاص بـ: اسم الوظيفة وموقعها الواجبات والمسؤوليات المهام الرئيسية الألات والأدوات المستخدمة نوعية الاشراف ظروف العمل وأخطار الوظيفة

1.6. توصيف أو الوصف الوظيفي Job description و المواصفات الوظيفية (أو

متطلبات الوظيفة Job spécification

بناء على تحليل الوظيفة والذي بموجبه تم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن الوظيفة. يتم دراسة وتحليل هذه البيانات وتنظيمها بطريقة فعالة بحيث توضح وتظهر بشكل جيد طبيعة ومستوى الوظيفة ويعرف ذلك ببيان توصيف الوظيفة² Job description

أما متطلبات الوظيفة¹ (المواصفات الوظيفية Job Specification تحدد الشروط اللازمة لشغل الوظيفة وفق لطبيعتها ومسؤولياتها، تشمل متطلبات الوظيفة المؤهل العلمي

¹ عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع 2006 ص 42
² رضا صاحب أبو أحمد ، سنان كاضم الموسوي: تحليل وتوصيف الوظائف إطار نظري وعملي، العدد الثامن من 2008، ص 51

والخبرة العلمية والتدريب والمهارات والقدرة والمعارف لذهنية و النفسية والجسمانية والسلوكية وغيرها من المتطلبات التي تفرضها طبيعة العمل ومسؤولياتها وظروفه وتكفل أداء العمل علة نحو مرضي.

من بين التعاريف الواضحة لتحليل الوظائف، يعرف أنه "عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائها وطبيعتها"²

● والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الاجابة عن الأسئلة التالية:³

- ماهي الاعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة
- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال
- ماهي الوسائل والأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة
- ماهو الناتج من سلع وخدمات عن تلك الأعمال
- ماهي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال

بعد الاجابة على كل هذه الأسئلة يتوفر لدينا عنصرين أساسين في تحليل الوظائف (أي في توصيفها) وهما:

- وصف الوظيفة la description du travail
- المواصفات الوظيفية la spécification du travail

2. وصف الوظيفة:

يتمثل في إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالواجبات، المسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

توصيف الوظائف يعبر عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات) وظروف أداء العمل، و مواصفات شاغل الوظيفة.

يتضمن توصيف الوظيفة تحديدا واضحا مكتوبا بعبارات مختصرة للعناصر الأساسية التالية:⁴

- اسم الوظيفة

¹ نفس المقال ص 51

² مصطفى نجيب شايث: ادارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاصدار الثالث 2005، ص44

³ نفس المرجع السابق ص 44

⁴ رضا صاحب أبو أحمد سنان كاظم الموسوي، سبق ذكره ص 51

- الموقع التنظيمي للوظيفة (ادارة...قسم ... شعبة... الخ)
- الغرض العام للوظيفة (الاختصاص العام)
- المسؤوليات الاشرافية (وتشمل الاشراف الذي تمارسه الوظيفة على وظائف أخرى وكذلك الاشراف الواقع على الوظيفة)
- المسؤوليات غير الاشرافية (وتشمل المسؤولية على المحافظة على أدوات ومعدات أو عن معلومات أو عن معلومات سرية أو عن سجلات أو عن أموال أو عن حياة الآخرين أو غير ذلك)
- الاتصالات التي تطلبها أعمال الوظيفة
- حدود التصرف المتاحة لشاغل الوظيفة ومستوى القرارات المسموح له باتخاذها
- المسؤولية المترتبة على شاغل الوظيفة
- ظروف العمل المحيطة
- الواجبات التفصيلية التي يؤديها شاغل الوظيفة (مرتبة حسب أهميتها، مع تجميع الواجبات المرتبطة ببعضها والاشارة إلى الأدوات والآلات و الاجهزة والوسائل المستخدمة في إنجاز العمل

يقصد بتوصيف الوظيفة بأنه إجراء يستخدم منهجية مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوظيفة و يسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها، وصفها وبيان خصوصياتها.¹

تساعد عملية توصيف الوظائف على أداء كثير من الأعمال المتعلقة بإدارة لموارد البشرية بإدارات أخرى، وتتمثل هذه الأهمية في تحديد قيمة الوظيفة داخل المنظمة من خلال الأجور، إضافة إلى تحديد الوظائف، المهام والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل شاغل للوظيفة، مراقبة مدى إمكانية العامل تحمل مسؤولياته وأخيرا مقارنة قرارات الترقية والتنقل داخل المنظمة مع مدى مطابقتها مواصفات الشخص للمعايير المطلوبة في هذه العملية.²

2.1. المسؤول عن إجراء الوصف الوظيفي:

- إدارة الموارد البشرية
- الإدارة المعنية
- جهة استشارية إن تطلب الأمر

2.2. أهمية الوصف الوظيفي بالنسبة للموظف :

¹ بيرتي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجبلاي 2015 قاموس الموارد البشرية طبقا للسباقيين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر ص 110

² يحيواوي سليمان دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2015 ص 60

- المساعدة على معرفة الوظيفة ومهاها وتقدير ما إذا كانت تتناسب مع ميوله وقدراته و ذلك قبل أن يتقدم بطلب التوظيف.
 - وسيلة فعالة لتعريف الموظف بمهام وظيفته ومسؤولياتها وصلاحياتها والظروف المحيطة بها مما يسهل عليه التأقلم والتفاعل معها
 - أداة للتعرف على معايير تقييم الأداء للأخذ بها ووضعها كأساس لإنجاز الأعمال.
 - أداة للتعرف على موقع عمله في الهيكل التنظيمي وكذلك على رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه إضافة إلى العلاقات الوظيفية والخارجية.
- 2.3. أهمية الوصف الوظيفي بالنسبة للإدارة والمنشأة :

- وضع معايير لإختيار المرشحين للوظائف
- أداة لتعريف الموظف الجديد بعمله وتدريبه على اداء واجباته ومسؤولياته وجعله عضوا منتجا في أقصر وقت ممكن.
- تنظيم العمل في المنشأة من خلال توزيع العمل على المرؤوسين أو إعادة توزيعه طبقا لحجم العمل وطبيعته وظروفه مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمنشأة.
- المساعدة على حسن استخدام الامكانيات والطاقات البشرية المتاحة من خلال وضع الموظف في موقع العمل المناسب لقدراته وخبراته.
- اساس في عملية تقييم الوظائف
- القضاء على ظاهرة الازدواجية وتداخل الأعمال بين الموظفين
- المساعدة في إدارة عملية تقييم أداء العاملين بشكل فعال
- أداة مساعدة في تحديد نظام المزايا والحوافز
- وسيلة لمتابعة ومراقبة مدى التقدم في العمل وتحقيق الأهداف
- المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
- ايضاح قنوات التواصل في المنشأة داخليا وخارجيا

*تحتاج لتحديث الوصف الوظيفي في الحالات التالية :

- عند حدوث تعديل في مسمى الوظيفة أو موقعها على الهيكل التنظيمي
- إذ تغير الهدف من الوظيفة نتيجة تغير واجباتها ومسؤولياتها
- إذا تم تعديل الوظيفة من خلال عملية تحديث هيكل الوظائف حيث يتم نقل بعض الوظائف من إحدى الإدارات أو الأقسام التي تتبع إلى إدارة أو قسم آخر، وبالتالي قد يتغير من الوظيفة تبعا لذلك

- عند زيادة مهام الوظيفة بشكل طفيف وتسمى هذه العملية بالتوسع الوظيفي (Job en largement) أو تقليل المهام أو الغائها.
- عند منح الوظيفة أهمية أكبر تتمثل في منح المزيد من المسؤوليات وتسمى هذه العملية بالإثراء الوظيفي (Jon enrichment) أو التقليل من المسؤوليات أو الغائها
- عند تعديل متطلبات شاغل الوظيفة كالمؤهل العلمي والخبرة العملية والمهارات والقدرات ونحوها، ويكون التعديل إما بالزيادة أو النقص في المتطلبات نتيجة إزدياد أو انخفاض أهمية الوظيفة أو مسؤولياتها وواجباتها.

2.4. عناصر الوصف الوظيفي (وصف الوظيفة)

- البيانات العامة للوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي وهدفها
- المهام والواجبات الرئيسية للوظيفة
- الصلاحيات
- معايير تقييم الأداء
- ظروف العمل الخاصة بالوظيفة
- العلاقات الوظيفية
- الاتصالات الخارجية
- المهام الجماعية

3. المواصفات الوظيفية (مواصفات شاغل الوظيفة)

المواصفات الوظيفية تتمثل في تحديد المهارات والخبرات والقدرات والتي يجب توافرها في الذي يشغل الوظيفة.¹

والمواصفات الوظيفية تتكون من:

- مواصفات الوظيفة مصطلح يطلق على بيان يعبر عن الحد الأدنى من المؤهلات والمهارات والمواصفات المطلوبة في الموظف لأداء وظيفة معينة، ويطلق عليها أيضا مواصفات الموظف. (Employee specification)
- تساعد المواصفات² الوظيفية على فهم التفاصيل المحددة للوظيفة، بالإضافة إلى تقييم السير الذاتية للمتشحين لإختيار الموظف المناسب، ويتم إعدادها بالاعتماد على الوصف الوظيفي (job description) إذا أنه يستخرج من تحليل الوظيفة، و يصف الدور و المسؤوليات و الواجبات و نطاق الوظيفة على سبيل يحدد الوصف الوظيفي مقر العمل وساعات الدوام والرتب

¹ مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق ذكره ص 44

والمهام المطلوبة من الموظف وغيرها في حين أن المواصفات الوظيفية تصف صاحب الوظيفة، على سبيل المثال تحدد المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية والخبرات العملية والإدارية السابقة وغيرها.

3.1. مقارنة بين الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية¹

مواصفات شاغل الوظيفة	الوصف الوظيفي	أسس المقارنة
يعرف البيان الذي يوضح الحد الأدنى من متطلبات الأهلية لأداء وظيفة معينة باسم مواصفات الوظيفة	الوصف الوظيفي هو عبارة عن بيان مكتوب موجز، يوضح فيه ماهي المتطلبات الرئيسية لوظيفة معينة	المعنى
مؤهلات الموظف والمهارات والقدرات الخاصة به	المسمى الوظيفي والواجبات والمهام والمسؤوليات التي ينطوي عليها العمل	ما يشمل عليه
يعبر عن ما يجب أت يمتلكه مقدم طلب الوظيفة لإختياره	يعبر عن ما يجب على الموظف المحتمل أن يفعله عندما يحصل على الوظيفة	ما الذي يعبر عنه
الوصف الوظيفي الموظف المؤهلات التعليمية والخبرة والمهارات والقدرات ... الخ	التحليل الوظيفي العمل التعيين، مكان العمل، النطاق، نطاق الرواتب، ساعات العمل، المسؤوليات ... الخ	أعدت من يصف يتألف من

¹ نفس المرجع السابق

التوظيف

1. تعريف التوظيف :

يعتبر التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملية التوظيف تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد الازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتقوم مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة¹

ويعرف التوظيف كذلك أنه "عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب ثم استحداثه"²

¹ Jean guyot : le recrutement méthodique du personnel ; entreprise moderne édition, paris 1979 ;

² Opcit p18

يعرف pierre jardiller التوظيف أنه "ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد وإضافي في المؤسسة".¹

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن عملية التوظيف تتمثل في مجموعة من العمليات والاجراءات التي تتخذها المؤسسة لانقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة والقدرة اللازمة لتولي منصب شاغر.

فعملية التوظيف نعني بها تلك "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها"²

2. مبادئ التوظيف:

إن الالتحاق بالوظيفة تسبقه مبادئ محددة لا بد من أخذها بعين الاعتبار من طرف الجهة المهنية بالقيام بعملية التوظيف وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

أ. مبدأ المساواة في التوظيف: يقصد بمبدأ المساواة في التوظيف تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق مع متطلبات الوظيفة الشاغرة والمعلن عنها.

ب. مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية ادارية مستمرة

ت. مبدأ الجدارة في التوظيف: يقتضي الرفع من مستوى أداء المؤسسة إختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة و الاستحقاق الافضل لتحقيق ذلك.

3. أهداف التوظيف :

من أهداف عملية التوظيف توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وأدائها باحترافية ومهارة نظرا للخبرة الواسعة التي تتمتع بها الموارد البشرية المختارة من قبل المنظمات المعنية بالارتقاء بمستواها بشكل مستمر ومن أهم أهداف عملية التوظيف نذكر ما يلي:

- محاولة استخدام المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة³ ونعني به عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد البشرية
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين

¹ Pierre JARDILLIER ; la gestion prévisionnelle ; 1972 ; p132

² منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975 ص 95

³ منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة وكالة المطبوعات الكويت 1975 ص 95

- تساهم بشكل قوي في تصميم وإعادة تصميم الأعمال المراد انجازها للمنظمة.
- الوصول إلى درجة الاشباع الامثل لحاجات ورغبات الأفراد
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.
- تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية:
- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.¹

4. مراحل عملية التوظيف

تمر عملية توظيف الموارد البشرية بثلاث مراحل داخل المؤسسة وهي: مرحلة الاستقطاب، مرحلة الاختيار ومرحلة التعيين

4.1. مرحلة الاستقطاب:

يقصد باستقطاب الموارد البشرية البحث عن الافراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة²

كما يمكن تعريف الاستقطاب على انه اكتشاف الافراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة³

ويعرف كذلك الاستقطاب على أنه "العملية الادارية التي تقتضي من المنظمة الاعلان عن وترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة تم اختيار وتعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل اسهاما في تحقيق أهدافها"⁴ مع العلم أن الاستقطاب لا يهتم فقط للحصول على احتياجات الوظائف من المرشحين بل كذلك الوفاء برغبات وحاجات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة المنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم البعض.

4.1.1. أهمية الاستقطاب:

¹ خالد عبد الرحمن المهيتي، مرجع سابق ص 124

² اسماعيل قبيرة: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع 2007، ص 79

³ منير نوري: مرجع سبق ذكره ص 175

⁴ عبد البارى ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية دار وائل

إن أول خطوة تبدأ بها المنظمة في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكها لأهمية الاستقطاب حيث يركز الاستقطاب على النقاط التالية:

البحث عن مرشحين وجذبههم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على اطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي.

تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.

تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذه العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظيفة.

4.1.2. مصادر الاستقطاب:

الاستقطاب يمر بمجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من أجل المترشحين الملائمين لملأ الوظائف في المؤسسة، وتستعين هذه الخيرة أثناء بحثها عن اليد العاملة بمصدرين أساسيين هما:

4.1.2.1. المصادر الداخلية: (سوق العمل الداخلي):

وهي المصادر التي يمكن اللجوء إليها داخل المؤسسة، فهي تفسح المجال لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسة وعليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الافراد المناسبين من المصادر التالية:

أ. الترقية:

الترقية هي "عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وعادة ما تكون مصحوبة بالزيادة في الأجور وكذا الامتيازات الوظيفية"¹

معظم المؤسسات تلجأ إلى سياسة الترقية من الداخل لسد الفراغات في بعض الوظائف، لكن يجب على المنظمة الأخذ بالمعايير العلمية والعملية في الترقية وأن لا تتجه إلى الترقية الغير العادلة المبنية على المحسوبية أو الظلم.

ب. النقل والتحويل:

يعني عملية نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى وتهدف هذه العملية إلى " سد الشواغر من الداخل كما أنها تساعد على ايجاد توازن في الموارد البشرية على اقسام وفروع المؤسسة الواحدة، ومن أبرز ايجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية، هو توزيع الفائض من الأفراد إلى الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم"¹

الغرض من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين بين الأقسام أو الادارات.

ت. الأفراد السابقون:

إن استقطاب الافراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة"² وفي هذه الحالة نجد المؤسسة تعود وتربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجددا وهي باستخدامها لهذا المصدر من أجل التوظيف، تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب والتوظيف، وكذلك توفر في تكاليف تدريبهم.

ث. ترشيحات الأفراد العاملين (الاعلان الداخلي) :

في هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى الاعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، مما يسمح للمستخدمين من معرفة فرص التشغيل الممكنة داخل المؤسسة، "ونجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المترشح ومتطلبات الوظيفة"³

فالتوظيف الداخلي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من خبرة عمالها الحاليين" ورفع الروح المعنوية لدا العمال وبذلك يتحقق الولاء والاخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الاهداف المنشودة، وكذلك يوفر هذا النوع من التوظيف عمالا لديهم خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل من تكاليف التدريب والمحافظة على السرية الخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك"⁴

• ايجابيات وسلبيات المصادر الداخلية للتوظيف :

أ. الايجابيات:

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والاخلاص والاستقرار الوظيفي، وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.
- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب

¹ حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ط1 دار النهضة العربية بيروت، لبنان 2022، ص 167

² نفس المرجع، ص 167

³ نفس المرجع، ص169

⁴ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الردين 2008، ص66

- المحافظة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم
- المحافظة على السرعة خاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك
- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية
- الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل
- تخفيض تكلفة البحث والتعيين

ب. السلبيات:

- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج
- قد يتم سوء الاختيار العاملين في حالة الترقية
- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود وقليل نسبياً
- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة
- سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحد من انطلاقها
- احتكار المناصب الأمامية، قد يحرم المنظمة في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمنظمة.

4.1.2.2. المصادر الخارجية للتوظيف (سوق العمل الخارجي):

تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى المصادر الخارجية وذلك عن طريق:

أ. الجامعات والمعاهد:

تعتبر من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة، إذ تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق علاقات اتصال مع الطلبة، خاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على شهاداتهم، "بحيث تبادر المؤسسات إلى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون إنهاء سنواتهم النهائية وتقدم لهم عروض التوظيف قبل التخرج أو بعده، لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج"¹

هذا يعني أن المؤسسات تتقصد الطلبة المتفوقين وتعرض عليهم العمل فيما بعد التخرج مباشرة.

ب. عن طريق الاعلان:

يعتبر الاعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة، وذلك باستخدام عدة طرق وأنواع مثل وسائل الاعلان المرئي والمسموع كالصحف، الاذاعة، وشبكات الاتصال الحديثة المتنوعة والانترنت.

¹ حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص171

ت. المؤسسات العمالية والمهنية :

وهي مؤسسات تساهم بدورها في العملية التوظيفية وذلك عن طريق "تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل، بحيث ترشح هذه المؤسسات الافراد المناسبين لشغل وظيفة معينة"¹

ث. النقابات العمالية:

بحيث نجد أن هناك بعض النقابات التي تقوم بأبرام اتفاقيات مع المؤسسات إذ "توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين العمال وبين أرباب العمل"².

ج. مكاتب التوظيف:

هي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة "فهي تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة وأصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة"³

● ايجابيات وسلبيات المصادر الخارجية للتوظيف

أ. الايجابيات:

من أبرز الإيجابيات الناتجة عن استخدام المؤسسة للمصادر الخارجية في التوظيف ما يلي:

● استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وأراءها وتطلعاتها⁴

بمعنى جذب أكبر عدد من المترشحين الأكفاء خارج محيط المؤسسة و الاستفادة من تطلعاتهم و آرائهم الجديدة والمختلفة.

● أحداث تغيير يمكن أن يكون خلاق داخل المنظمة

ب. السلبيات

يمكن أن يؤثر التوظيف الخارجي للموارد البشرية سلبا على المؤسسة من خلال:

● سوء اختيار الموارد البشرية و انعكاسات قد تحصل نتيجة عدم الصواب المرافق للقرار الاختيار

¹ نفس المرجع السابق ص 174

² نفس المرجع ص 174

³ فيصل حسونة: مرجع سابق ص 175

⁴ حسن ابراهيم بلوط، ص175

- حاجة الفرد المعين من مصدر خارجي لفترة زمنية للتكيف مع أوضاع المنظمة
- تحمل المنظمة تكاليف تدريب العمال الجدد
- عدم التنبؤ بدرجة جيدة بمدى ملائمة الفرد للوظيفة والمنظمة

4.2. مرحلة الاختيار:

وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الافراد أن تفرق بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيته لأداء هذه الوظيفة بمعنى آخر، المراد من الاختيار تحقيق التوازن و التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية، بين سمات، مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقا لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية.

فعملية الاختيار هو عملية انتقاء الافراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة¹ أو هو العملية التي بمقتضاها يتم فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم و تعيينهم في نهاية الأمر².

إذن الاختيار هو ببساطة انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة³.

4.2.1 خطوات عمليات الاختيار:

تمر عملية اختيار بالخطوات التالية:

- طلب التوظيف:

يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية الاجتماعية والعلمية لطالب العمل، ويكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية و مدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الإدارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة ويشمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي⁴:

- بيانات شخصية كالاسم و اللقب و مكان الازدياد وتاريخ الميلاد

¹ عادل حرحوش صالح ، سبق ذكره ص 85

² نفس المرجع السابق ص 85

³ نوري منير، مرجع سابق ص 189

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الواروق للنشر و التوزيع، 2006،

- المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة
- بيانات تتعلق بالخبرة والمهارات والخبرات السابقة
- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه
- **المقابلة المبدئية:**

هي أول لقاء بين المترشح وصاحب العمل وهي عادة تستغرق فترة قصيرة من الوقت والهدف منها هو تصفية عدد من طالبي العمل، ورفض طلبات التوظيف الغير المستوفية لشروط الوظيفة.¹

- اجراء الاختبارات

من أكثر الخطوات استخداما في غربلة الموارد البشرية هي اخضاع المرشحين لعدة أنواع اختبارات التوظيف ومن بينها نجد:

أ. اختبار الأداء: هذا الاختبار يهدف إلى معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين.²

ب. اختبار الذكاء: تعمل هذه الاختبارات على قياس القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء³ فاختبارات الذكاء يسعى من خلالها إلى معرفة درجة ذكاء الفرد ومقارنة مستوى قدراته الذهنية مع المستوى الذي تتطلبه الوظيفة.

ت. اختبار الشخصية: يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى كشف ومعرفة جوانب شخصية الفرد والتأكد من مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، فهذا الاختبار يهدف إلى وضع تقدير الشخص لمعرفة ما إذا كان الشخص يناسب العمل المعلن عنه أم لا⁴

ث. اختبار القدرة على الانجاز: يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته⁵ هذا بمعنى أن من خلال اختبارات القدرة نحاول الكشف عن قدرات الفرد الحركية

ج. اختبار ميول الشخص وتوجهاته: هذا النوع من الاختبارات يقيس مدى رغبة وميل الشخص إلى القيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق ص 27

² يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص211

³ فيصل حسونة: مرجع سابق ص 211

⁴ نفس المرجع السابق: ص 69

⁵ فيصل حسونة: مرجع سابق، ص68

يتناسب مع قدراتهم وميولهم¹ فهذا يكشف سرعة استجابة الفرد مع طبيعة عمله.

- المقابلة الشاملة:

وهي تأتي مباشرة بعد اجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية وغرلة المترشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة والمقابلة أنواع:²

- المقابلة الموجهة: هي المقابلة التي تحتوي على أسئلة مخطط لها سلفا، بحيث تعطي لكل متقدم بنفس الترتيب والتسلسل وبما أن المقابلة الموجهة تستخدم دقة ووقتا أثناء التخطيط لها و إعداد أسئلتها فإن البعض من الباحثين يجدها أكثر مصداقية وقبولا من سواها من المقابلات.
 - المقابلة نصف موجهة: بحيث يركز هذا النوع من المقابلات على أسئلة موجهة ومخطط لها مسبقا والجزء الآخر يحتوي على أسئلة موجهة ومخطط لها مسبقا والجزء الآخر يحتوي على أسئلة غير محددة قد يطلقها المقابل من وحي المقابلة ذاتها
 - المقابلة الغير موجهة: وهي تمتاز بأسئلة ليست معدة مسبقا وتختلف أسئلتها والمواضيع التي تغطيها باختلاف المقابلين الذين يطلب منهم القيام بها، أي تترك الحرية الكامل للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية
- التحري عن المتقدم

تقوم ادارة الموارد البشرية بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا وكذا أصدقائه³ وقد تخطو المؤسسات خطوات أكبر وتتحرى عن المتقدم من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم ومن بينها نجد سجلات الشرطة والمحاكم⁴

- الفحص الطبي:

بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مترشح للكشف الطبي، فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الاجراء إلى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم بأكمل وجه

4.3. مرحلة اتخاذ قرار التعيين:

¹ نفس المرجع السابق 69

² حسنت ابراهيم بلوط ص 209-210

³ محمد سعيد أنور سلطان: ادارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية 2003

⁴ حسن ابراهيم بلوط مرجع سابق ص 219

بعد تصفية المرشحين للعمل من خلال المراحل السابقة يصبح قرار التعيين للمرشحين المقبولين أمراً واجبا حيث يستهدف التعيين مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فيصدر قرار التعيين من الإدارة العليا في أغلب المنظمات ويحدد لذلك اطار رسمي يحدد حقوق وواجبات الموظف الجديد والذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق حول محاوره التي تتمثل بشكل عام فيما يلي:

- تاريخ بداية العقد
- مكان ممارسة الوظيفة
- اسم الوظيفة
- الأجر
- مدة العقد
- القانون الداخلي للمنظمة

فيعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف التي تبدأ من الاستقطاب، ثم الاختبار وأخيرا التعيين الذي قد ينتهي بالرفض أو بالقبول.

ففي حال القبول يتم اتخاذ القرار بالتعيين، بحيث يجب أن يكون هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات وامكانيات الشخص فيكون هناك استثمار لقدراته وبالتالي التخفيف من أعباء تدريبه

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي:

- اصدار القرار بالتعيين :

تقوم الجهة المختصة بإصدار قرار التعيين بعد انتهاء عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها علما أنه سيبقى تحت التجربة سنة أو أقل ويمكن تمديد فترة التجربة إذا اثبت عدم كفاءته في عمله.

- التهيئة المبدئية:

وهي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة بأهداف المنظمة وسياستها وعلاقة عمله بها.

ويمكن أن يكون ذلك بتنظيم مقابلات للموظف الجديد مع المشرف عليه، كما يجب
تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة

- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة :

في فترة التجربة تحت التعيين يبقى الموظف تحت الاختبار و الملاحظة من قبل
رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه امكانيات وكفاءة
الموظف الجديد وضع فيه تصوره بشأن تربيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

- تثبيت الموظف وتمكينه:

بعد أن يقضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح تنتهي فترة
الاختبار بتعيين بصورة نهائية بحيث يثبت في منصبه ويجب في هذه المرحلة تمكين الفرد
من اداء العمل وذلك بمنحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة
لتنفيذ العمل.

4.3.1. نظريات الاستقطاب:¹

أ. نظرية العنصر الموضوعي :

حسب هذه النظرية فإن الباحث عن عمل يقارن بين اختياره للعمل في مؤسسة أو
أخرى بين ظروف العمل المادية مثل الرواتب، والتأمينات وفرص التقدم والظروف
الاجتماعية.

ب. نظرية الاتصال الحرج:

الباحثين عن عمل ليس لديهم فرصة للمقارنة بين ما توفره جهات العمل من مزايا
لضيق الوقت المتاح لديهم ولرغبتهم السريعة في تأمين عمل، فيقررون العمل في مؤسسة
دون أخرى حسب انطباعاتهم نحو القائمين بمقابلات العمل.

ج. نظرية العنصر الشخصي:

تفسر هذه النظرية رأي الباحث عن عمل، حول عمله من جهة معينة عن أمور غير
موضوعية وهذا نتيجة تفاعل فكر الباحث عن عمل وصفاته الذاتية، وبالتالي لا يقرر الامر
على أسس موضوعية.

¹ نوري منير، مرجع سابق ص177،176

تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية :

التخطيط يعتبر من أهم مراحل العملية الادارية والأساس الذي تركز عليه المراحل الأخرى، والتخطيط يعني رؤية مستقبلية او استشرافية ثم الاستعداد لمواجهة واستشراف المستقبل و هو يستلزم تفكيراً عميقاً وتمحيصاً دقيقاً وتصوراً شاملاً لما يمكن أو لما يجب أن يحصل في المستقبل.

فعملية تخطيط الموارد البشرية من المهام الاستراتيجية ذات الأبعاد العديدة في المنظمة وهذا نظراً لدورها والمتمثل أساسياً في تحديد الاحتياجات من هذه الموارد وتقديرها على منحنى يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية

1. تعريف:

تعاني الكثير من المؤسسات من مشكلة الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة حيث نجد إدارات أو أقسام معينة في هذه المؤسسات تشكو من زيادة عدد الأفراد عن حاجاتها الفعلية، بينما نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم امكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية ونقص تأهيلها الأمر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة هذه المؤسسات.

ويشير تخطيط الموارد البشرية (كما يسمى أيضا التسيير التنبئي للموارد البشرية) إلى تلك السياسات والاجراءات والعمليات التنبئية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها العدد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية و ان لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها و يستخدم غالبا اصطلاح " تخطيط الموارد البشرية" بشكل واسع لأنه اجراء

يعتمد على إعداد مخططات تحديد المتاح والاحتياجات من العمال كما ونوعا خلال فترة زمنية مستقبلية.

يعرف¹ تخطيط الموارد البشرية على أنه "استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، كما عرفه PATTEN على أنه عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال"

كما يمكن تعريفه² "عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة" ويقصد به كذلك "تحديد الاحتياجات المستقبلية" من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك الأنشطة المختلفة فيها"

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:³

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية على طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ و تقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه عرض قليل منها.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، خصائص...) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة الكفوة بين نشاطات ووظائف ادارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه المقارنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز... الخ
- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم

¹ عبد البارئ ابراهيم درة، زهير نعيم الصياغ، مرجع سابق ص163

² عادل حرحوش صالح، مرجع سابق ص 58،60،61،62

³ زيد منير عبودي: ادارة الموارد البشرية دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن

- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي.

وتكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية أيضا فيما يلي:¹

- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الانتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك
- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة لا سيما عند الشروع باعتماد تحليل SWOT لأغراض الاستراتيجية مستقبلا

3. أهداف تخطط الموارد البشرية:

يجب أن تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية على مجموعة من الأهداف:²

- معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي، بما يساهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الادارية والادارات والأقسام الوظيفية
- التعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها، وتقييمها لبيان الاسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.
- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط للموارد البشرية، وتحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل، والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل
- تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، واستمرار وابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تساهم في تنمية أداء الموارد البشرية
- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية وبما يغطي التوسعات وعمليات الاحلال لتلك الفترة
- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2013، ص

² بشار يزيد الوليد: الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الزاوية للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2008، ص 26، 27

- التعرف على العروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية وبحث العوامل و المتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية.
- العمل على صياغة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الانتاجية إلى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي، الاجتماعي والصحي لهذه الموارد.

نجد كذلك من بين أهداف تخطيط الموارد البشرية:1

- زيادة المنفعة من الموارد البشرية
- مطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المنظمة المستقبلية
- التنسيق ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل: التعيينات، التعويضات، تقييم الأداء، التدريب و التطوير.

ومن أهم بنود تخطيط الموارد البشرية:2

- تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الافراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة)
- معرفة الأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

4. مراحل تخطيط الموارد البشرية :

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

4.1. التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب) :

يشير تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية إلى تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية وبكفاءات ومؤهلات محددة، بمعنى تحديد المطلوب من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع خلال فترة التنبؤ وتتأثر احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة بالأهداف والاستراتيجيات التي تنتبأها المؤسسة.

¹ بيسوني محمد البرادعي: مهارات تخطيط الموارد البشرية ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع مصر ط1، 2005، ص37

² فيصل حسونة : ادارة الموارد البشرية مرجع سابق ص50

وهناك عدة طرق تستخدم للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب عليها) ويرجع اختيار الأسلوب الواجب تبنيه إلى عدد من العوامل ونوع المعلومات المتوفرة، ومن هذه الأساليب نذكر:

4.1.1. أساليب التنبؤ باحتياجات (الطلب) الموارد البشرية :

أ. أسلوب تنبؤات الخبراء:

تلقى مسؤولية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة هنا على الافراد المتخصصين والذين لديهم معرفة كافية في تقدير هذه الاحتياجات وغالبا ما يكون المديرون أكثر معرفة من غيرهم بحاجة المؤسسة أو حاجة أقسامهم وإدارتهم من القوى العاملة للفترة القادمة.

و في هذا المجال من الممكن الاستعانة بمجموعة من المديرين الذين لهم صلة وثيقة بالعملية التشغيلية الذي يراد تقدير الطلب من القوى العاملة له، وهذا السلوب يدعى Delphi¹ الذي يقوم على الحكم الشخصي أو التخمين وهو عبارة عن مجموعة مكثفة من الأسئلة لكل خبير (عن طريق سلسلة من الاستبيانات بشأن موضوع أساسي يعاد توزيعه عليهم مع نظام للتغذية العكسية).

لنفترض أن مؤسسة معينة تريد تقدير عدد العمال اللازم لفترة مستقبلية فإن الاجراء يتبع كما يلي:

- اختبار لجنة الخبراء من حوالي 5 إلى 7 أفراد من المديرين التنفيذيين
- توزيع الاستبيان رقم 1 عليهم، و يشمل على عرض للمشكلة ويطلب منهم تعبئة الاستبيان بإيراد أرقام لقوى العاملة التي يرى كل منهم أنها لازمة للفترة القادمة بدقة.
- توزيع الاستبيان رقم 2 مشتملا على المعلومات التي طلبها كل منهم ويطلب منهم إعداد تقديرات أولية للقوى العاملة، بالإضافة إلى وصف عن الكيفية التي تم التوصل إليها، والمعلومات التي يرغب الحصول عليها لبلورة التقدير.
- تكرار الخطوة الثالثة ثلاث مرات (استبيان رقم 3،4،5) بفواصل فترة أسبوع فيما بين الاستبيان والذي يليه، وفي كل مرة توجه أسئلة بغرض بلورة التقدير السابق، مع إعطاء ملخص أو موجز المعلومات التي طلبها أعضاء اللجنة في الاستبيانات السابقة، وفي النهاية تستخلص النتائج التي يتوصل

¹ هقون سراف: سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميلة، ماجستير علوم تسيير 2006، 2007

إليها أعضاء اللجنة كتقديرات أخيرة لعدد القوى العاملة المطلوبة للفترة القادمة.

كما يركز أسلوب Delphi على نظرية القرار التي تسمح بالمزج بين مزايا سيرورات اتخاذ القرارات الفردية مع سيرورة اتخاذ القرارات الجماعية، مع تجنب بعض الصعوبات والسلبيات المرتبطة بكليهما، حيث تسعى إلى عدم وجود ظاهرة سيطرة شخص معين على المجموعة من جهة، و إحداث توافق بين آراء مجموعة الخبراء من جهة أخرى.

ب. تخطيط الموارد البشرية باستخدام الوحدات الادارية:1

يتم تقدير العمالة وفقا لهذا الاسلوب انطلاقا من قاعدة الهيكل التنظيمي، أي أن كل مسؤول بإدارة معينة يتولى تقدير العمالة بإدارته، حيث يحدد عدد وأنواع الأفراد الواجب الاستغناء عنهم، الافراد الذين يتطلب الأمر الحصول عليهم خلال الفترة المقبلة، ثم يرفع كل مسؤول تقديراته إلى الرئيس المباشر الذي يتولى القيام بالتعديل إن تطلب الأمر ذلك، ثم ترفع تلك التقديرات إلى مستوى أعلى وتستخدم في الأخير في إعداد خطة الموارد البشرية العامة للمؤسسة.

ت. تقدير الاحتياجات من القوى العاملة حسب عبء العمل:2

تختلف طرق تحديد الاحتياجات من العمالة من مجموعة إلى أخرى من الوظائف في المؤسسة، فالطريقة التي تتبع في تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف اليدوية حسب عبء العمل تختلف عن تلك التي تتبع في تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف الفنية والكتابية والإشرافية، ويتوقف تحديد الاحتياجات من العمالة لإنجاز عمل معين على عاملين:

- حساب الوقت المطلوب لإنجاز العمل، ويعبر عن ذلك بعدد الساعات العمل اللازم أداءها من قبل نوع معين من الأفراد لضمان تأدية العمل (أو جزء منه) ونحصل عليه عن طريق معرفة مثلا معدلات الأداء بالنسبة لكثير من الوظائف وبطاقات الوصف خلال فترة محددة.
- حساب الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل أن يقدمه في المتوسط في اليوم على مدار السنة، ويعبر عن ذلك بعدد الساعات اليومية، ونحصل عليه من معرفة عدد ساعات العمل المقررة للعاملين مع خصم فترات الراحة، والغياب والعطل... الخ

1 عقون شراف، مرجع سابق، ص36

2 عقون شراف، مرجع سابق ص36

بعد تحديد هذين العاملين يتم تحديد العدد النوعي المطلوب من المواد البشرية لأداء عمل معين بقسمة الوقت المطلوب الانجاز العمل خلال فترة معينة (سنة مثلاً) على الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل تقديمه خلال نفس الفترة.

ث. أسلوب تحليل الانحدار:

يعد أسلوب تحليل الانحدار من الأساليب الرياضية المعتمدة في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، ويقوم على محاولة ايجاد علاقة رياضية بين عدد من المتغيرات أو العوامل المؤثرة على الحاجة إلى القوى العاملة والمطلوب منها خلال فترة زمنية قادمة اعتماداً على معلومات احصائية تاريخية، حيث نحاول ايجاد علاقة بين المطلوب من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة، وهو المتغير التابع (y) استناداً إلى متغيرات (مثل حجم المبيعات، الدخل الفردي، حجم الانتاج... الخ) و هو المتغير المستقل (X)، ويشير إلى أنه في حالة اعتماد متغير مستقل واحد في تقدير الاحتياجات من المواد البشرية يسمى أسلوب تحليل الانحدار بالبسيط، وفي حالة اعتماد لأكثر من متغير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يسمى أسلوب تحليل الانحدار بالمتعدد.

4.2. التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية :

بعد التنبؤ بالقوى العاملة المطلوبة للفترات المستقبلية، تأتي مرحلة التنبؤ بجانب العرض من القوى العاملة لنفس الفترات المستقبلية حيث تشمل هذه المرحلة تقدير العرض الداخلي على مستوى المؤسسة وتقدير العرض الخارجي في سوق العمل.

التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية يحتاج إلى تحليل مفصل من اعداد العاملين الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المؤسسة ونوعية المهارات المحددة المتواجدة بها، وبعده ذلك يتم تعديل التحليل لكي يعكس التغيرات التي ستطرأ على هيكله العمالة في المستقبل بسبب حالات التقاعد الترقيات، النقل، الغياب، الاقالات، الاستقالات، الوفاة، حوادث العمل... الخ ويتضمن تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية ما يسمى بتحليل مخزون المهارات التي تمتلكها الموارد الاولية للمؤسسة ، وذلك عن طريق استيفاء العاملين لنماذج أعدت لها الغرض، ثم يقوم المشرفون بمراجعتها للتأكد من دقتها وشموليتها، و مثل هذه التقارير تتضمن قائمة شاملة لجميع العاملين وفقاً لاسم، التعليم، التكوين، الاعمال السابقة، الوظيفة الحالية، مستوى الأداء، مستوى الأجور، اللغات، القدرات، العلاقات، المهارات المتخصصة... الخ

ومن جهة نظر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فإن مثل هذه البيانات تعتبر ذات قيمة مرتفعة في تحديد المهارات المتاحة في التنظيم، وهو ما يمكن الاستناد إليه كمرشد في حجم التوجهات الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة أو تغيير الاستراتيجيات الحالية، وبالتالي

فإن الصورة العامة لواقع مخزون ومهارات الموارد البشرية يمكن أن يكون مصدرا لمعلومات حيوية تفيد في تحديد التهديدات الحالية أو المستقبلية لمقدرة المؤسسة على الأداء الفعال وتحقيق الأهداف المخططة.¹

وهناك عدة أساليب ومعلومات تستخدمها المؤسسة في تحليل الحجم المتاح من الموارد البشرية منها:

4.2.1. أساليب تحديد العرض:

أ. معدل الغياب

يشير الغياب إلى الحالة التي تنشأ عن عجز أو امتناع الفرد للالتحاق بالعمل رغم أنه مسجل في جداول العمل الخاصة بالمؤسسة والغياب ظاهرة معقدة تفسر عادة بنفور الفرد من العمل وله أسباب متعددة ومختلفة، الأمر الذي يوجب الدراسة المفصلة للأسباب الحقيقية وراء الغياب حسب كل حالة وكل غائب وكل جنس... الخ

يحسب عادة معدل الغياب بنسبة ساعات أيام الغياب إلى عدد ساعات أيام العمل النظرية خلال فترة زمنية معينة، ويستخدم التنبؤ بعدد ساعات (أيام) الغياب خلال فترة زمنية مستقبلية في اتخاذ الاحتياطات اللازمة لسد العجز المحتمل في العمل بسبب هذا الغياب، حيث أن ارتفاع هذا المعدل عن المعدل العادي، والذي يتراوح عادة بين 03% إلى 04% بالنسبة لجميع العاملين بالمؤسسة، يشكل تكلفة عالية للمؤسسة حتى لو لم يتقاضى العامل الغائب أجرا عن مدة غيابه، حيث أن غياب العامل يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين والعمل في غير الأوقات العادية لمواجهة نقص العمالة وانطلاقا من هذه الآثار السلبية للغياب وأخرى يتعين على المؤسسة أن تلعب دورا ايجابيا لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن.

ب. معدل دوران العمل:

يشير دوران حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وإن هذه الحركة تعتبر بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة ومكلفة جدا للمؤسسة.

ويمكن حساب معدل دوران العمل وفقا لنوع حركة قوة العمل والتي تنحصر في الحركة الداخلية أي الدخول إلى المؤسسة والحركة الخارجية أي الخروج منها. ويمكن توضيح هذه الحركات على النحو التالي:²

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص202، 205

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص112، 110

- الحركة الداخلية أي الدخول للمؤسسة بغرض الخدمة، بمعنى تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين، ويمكن حساب معدل الاضافة أو دخول الخدمة الذي يبين الحركة إلى داخل المؤسسة كما يلي

$$\text{معدل الاضافة أو دخول الخدمة} = \frac{\text{اجمالي عدد الأفراد الذين دخلوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد القوي العاملة بالمؤسسة لنفس الفترة}} \times 100$$

- الحركة الخارجية التي تأخذ شكل الانفصالات أو ترك الخدمة، بمعنى انتهاء الخدمة لعدة أسباب منها، الاستقالة، الاقالة للتقاعد، ... الخ ويمكن حساب معدل دوران العمل كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{الأفراد الذين تركوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}} \times 100$$

- كما يمكن حساب معدل دوران العمل كنسبة لمتوسط الأفراد الملتحقين والتاركين كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين التحقوا بالمؤسسة} + \text{عدد الأفراد الذين تركوها}}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}} \times 100$$

يعتبر حساب معدل دوران العمل أنه قد يعطي الإدارة فكرة عامة عن العمال المنتظر أن يتركوا المؤسسة خلال فترة قادمة حتى يمكن الاستعداد لهذا النقص، كما يمكن للإدارة أن تقارن معدل دوران العمل في الأقسام أو الإدارات المختلفة و تقارنه أيضا بمعدل

دوران العمل الخاص بفرع النشاط الذي تنتمي إليه حتى تحدد اليه حتى تحدد وضعيتها بدقة، مع الإشارة هنا إلى أنه يجب أن تكون نفس القاعدة المعتمدة في حساب معدل دوران العمل بالنسبة للمؤسسة وقطاع النشاط الذي تنتمي إليه حتى يكون وجه المقارنة موضوعيا.

4.3. مقارنة احتياجات المنظمة المستقبلية (الطلب على القوى العاملة مع العرض المتاح أو المتوقع :

تتم مقارنة طلب المؤسسة على القوى العاملة مع العرض المتوقع (غالبا) وحسب نتيجة المقارنة يمكن اتخاذ مجموعة من القرارات وذلك كما يلي:

- إذا كان الطلب أكبر من العرض

تلجأ المنظمة لسد النقص من القوى العاملة عن طريق:

- توظيف عمال جدد (إذ أمكن)
- اللجوء إلى عمالة خارجية (سوق عمل خارجي)
- تشغيل العاملين وقت اضافي
- إحلال الآلات بدل الأيدي العاملة (إذ أمكن)
- تعديل المؤسسة لأهدافها بالنسبة للتوسعات والنمو بشكل يتلاءم مع سوق العمل.

- إذا كان العرض أكبر من الطلب تلجأ المنظمة إلى

- تسريح العاملين- الاحالة على التقاعد
- نقل العاملين من عمل إلى آخر
- إعادة تدريب العاملين و تخفيض ساعات العمل
- الغاء العمل الاضافي
- أما في حالة التوازن أي تساوي العرض مع الطلب فليس هناك مشكلة.

التدريب

تعتبر وظيفة التدريب للعاملين بالمنظمة احدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ولا تختلف اهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنظمات الكبيرة او الصغيرة ولكن هذه المنظمات مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب فتستطيع المنظمات ان توفر بإمكاناتها الذاتية اجهزة داخلية للتدريب.

وللتدريب عدة تعاريف نذكر منها

1. تعريف التدريب :

التدريب هو عملية منظمة تهدف الى تزويد الموظف بمعارف و مهارات و قدرات في مجالات محددة لتحسين اداء العمال في العمل او تغيير في اتجاهاته وانماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي او المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة.¹

التدريب هو عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الانسان وتحصيل المعلومات و الاتجاهات الصالحة للعمل, للإدارة , الانماط السلوكية, المهارات الملائمة و العادات الملائمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الاداء و زيادة انتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور فعاليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة كذلك في الجهود المبذولة و في الوقت المستغرق²

التدريب هو نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات, الخبرات, المهارات, معدلات الأداء, طرق العمل والاتجاهات ما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها³.

التدريب هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه او المعرفة او السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق اداء فعال في نساط واحد او مجموعة من الانشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الافراد و في تلبية احتياجات الاشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر و في المستقبل.⁴

2. اهمية التدريب :

-يمكن ان تبرز اهمية التدريب فيما يلي:

-التطورات العلمية المتواصلة الاكتشافات و المستحدثات في طرق الانتاج و ما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الافراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها اساسا لتطوير اعمالهم .

- التطورات الانتاجية والثورة التكنولوجية و العولمة أدت الى استنباط اساليب و الطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية و المهارات خفية و ادارية مختلفة مثل

*اعمال البرمجة واستخدام الحاسب و الأنترنت

*انشطة نظم المعلومات و مفاهيم السيبرنتك و تحليل النظم

*اساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العملية

¹ مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، دار العكيان للنشر والتوزيع، ط3 المملكة العربية السعودية، 2009 ص685

² محمد جمال مرعي: التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص36

³ و نجم العزاوي: لتدريب الاداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان الأردن 2006، ص13

- * اعمال التطير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث و التدريب
- * اعمال البحوث والدراسات السلوكية و تحليل السلوك الانساني في مواقع العمل
- * انشطة التخطيط و المتابعة و تقديم الأداء
- يساعد عن تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل او قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الاداء
- تحسين الاتصالات بين الافراد العاملين و تقوية تماسكهم داخل المؤسسة
- تحسين مستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد و زيادة الامن الوظيفي
- تحسين و تطوير سلوكيات الافراد بما يناسب و طبيعة الاعمال التي يؤديها و العلاقات التي تطلبها هذه الاعمال
- تطوير و تنمية العوامل الدافعة للأداء و توفير الفرصة امام الافراد للتطوير والترقية في العمل
- تطوير اساليب القيادة و ترشيد القرارات
- التقليل من اخطاء الافراد العاملين و حوادث العمل¹
- ازالة و معالجة نقاط الضعف للأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي او الاداء المستقبلي المتوقع. فعن طريق معالجة نقاط الضعف يمكن ان يتحسن الاداء مما ينعكس بنتائج إجابيه على المؤسسة.
- يساهم التدريب في ربط اهداف العاملين بأهداف المؤسسة
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي و ذلك بهدف تطوير برامجها و امكانياتها
- يساعد العاملين في التعرف على الاهداف التنظيمية مما يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمؤسسة
- يساعد التدريب في تجديد واثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصيانة اهدافها و تنفيذ سياستها
- التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى الى التحديث

3. أهداف التدريب :

- يهدف التدريب عموما إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات و الاعداد الملائم للقيام بدوره و أداء مهامه بكفاءة عالية، وتختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي ولكن هناك أهداف عامة أساسية:
- زيادة و استقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة اتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبون من مهارات.

¹ Bernard MATOURY et Daniel CROZET : gestion des ressources humaines ; pilotage sociale et performance ; édition 5 ; Dunod ; paris 2003 ; p90

- تطوير اتجاهات المشاركين الايجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة
- زيادة فرص ابتكار و الابداع في العمل ورفع الانتاج والانتاجية
- تنمية روح العلاقات الانسانية في المنظمة وتحسين نوع الاشراف على العمل.
- التقليل من تدمير العاملين وتحليل أخطائهم وتخفيض كلفة صيانة الآلات والمعدات
- رفع الكفاءة الانتاجية
- التدريب لا يقتصر على مجرد القاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، من ثم نستطيع ان نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب كما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:
 - تغيير المعارف والمعلومات.
 - تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات
 - تغيير المهارات والقدرات

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ادارية للمنشأة مثل الانتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والنظام الاداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية التكاليف وزيادة الأرباح.¹

4. مبادئ وشروط التدريب الفعال

المبادئ: تمكن الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية التدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعالة وهي:²

4.1. مبدأ الاستمرارية:

فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ لا يكون مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى، إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة او حكومية وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد وإنما في المنظمة نفسها، أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المتنافسين، كما

¹
² مجدي عبد الله شرارة: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ص 160-162

أن التدريب ليس متعلقا بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخطتها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب:

- من قبل الإدارة: على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة
- من قبل الأفراد في المنظمة: على أنه جزء من عملهم، ينتظر أن يتكرر معهم كثيرا ولأكثر من سبب، ولا يجب أن ينظر الى التدريب على انه نشاط فجائي، ننتظر منه أن يحقق لنا معجزات خلال أشهر

4.2. مبدأ الشمولية:

لا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضا الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظرا للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها. كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أو إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

4.3. التدريب نظام متكامل:

يقصد به أن التدريب شأنه أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من العناصر المتكاملة والمترابطة كما يلي:

- أ. مدخلات نظام التدريب وتشمل ما يلي: (الأفراد المتدربين، المديرين، المسؤولين عن التدريب، الوظائف التي يشغلها المتدربون، المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين)
- ب. النشاطات التدريبية وتشمل على ما يلي (تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويم نتائج التدريب)
- ت. مخرجات نظام التدريب: وتكون على الشكل التالي:
 - نتائج اقتصادية: تتمثل في تحسين الانتاجية، زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف
 - نتائج سلوكية: تتمثل في تحسين الرضا الوظيفي و علاقات العمل، زيادة الولاء الوظيفي، تخفيض دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل.
 - نتائج بشرية: تتجسد في توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية.

4.4. مبدأ الديناميكية ومرونة التدريب (الحركية):

يعني أن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطا جامدا، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، ومما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر:

- تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقييم النتائج
- أن يتلاءم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها فعادة يتغير اسم البرنامج إلا ان محتوياته تظل نفسها وهذا يؤدي إلى عزوف المتدربين عن البرنامج
- أن يتسع أفق المسؤول عن التدريب

4.5. مبدأ التدرج والتفرد في التدريب :

يقصد بتدرج التدريب، تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي اقامة دورة في الادارة الاستراتيجية لعاملين في الادارة التنفيذية حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب.

يقصد بالتفرد في التدريب: تصميم برامج تدريبه تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية.

4.6. مبدأ العائد والتكلفة:

يتضمن هذا المبدأ وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها.

5. الشروط (شروط التدريب الفعال) :

تتمثل الشروط الأساسية لضمان فعالية نشاط التدريب فيما يلي:¹

انطلاق التدريب من رؤية استراتيجية تربط بين أهدافه وفعالته وبين أهداف واستراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية

- تطوير تقنيات التدريب واستثمار مختلف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في تخطيط وتنفيذ التدريب
- دمج التقنيات الحديثة والسائدة في المؤسسة في عمليات التدريب
- توفير الضمانات والمقومات لتحقيق العائد المستهدف من التدريب وذلك باعتباره استثمار مستقبلي

¹ -علي السلمي: إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي ص 273، 274

- تنمية أساليب تدريبية تتماشى مع ظروف المؤسسة وتتفاعل مع خصائصها المميزة
- توفير مجموعة من المدربين المحترفين لتنفيذ البرامج التدريبية الأكثر ارتباطا بطبيعة الأنشطة الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة والتي يتكرر تنفيذها.
- حصر مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية الوطنية والأجنبية، وتقويم قدراتها وامكانياتها، وتحديد معايير المفاضلة بينهما عند وضع متدربين لحضور برامجها.
- ضرورة توافق أنشطة التدريب مع مراحل التقدم الوظيفي المخططة لكل فرد على النحو التالي:
- عند التحاقه بالعمل (تدريب تعريفي بالمؤسسة ومتطلبات العمل بها)
- أثناء أدائه لواجبات الوظائف المختلفة التي يشغلها على نفس المستوى الوظيفي (تدريب لتنمية المعارف والمهارات وتطوير السلوك وعلاج مشكلات الأداء).
- التهيئة للترقية لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي (تدريب لإعداد وتنمية القدرات القيادية وممارسة الوظائف الإدارية)
- عند اسناد المهام الخاصة (تدريب متخصص حسب طبيعة المهنة ومتطلباتها)

6. مسؤولية التدريب :

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف وظروف المنظمات و امكانياتها، أهدافها ففي البعض منها يتولى الرئيس المباشر مهام تدريب مرؤوسيه، حيث يعمل من خلال ذلك على معالجة مشاكلهم وتحسين أدائهم، وقد تترك مسؤولية اكتساب الأفراد العاملين للمهارات والمعارف الضرورية إلى المسؤول عن عملية التدريب، وذلك في المنظمات أين يتواجد وحدة تنظيمية يشرف على النشاط التدريبي كما قد يتم الاستعانة بمراكز تدريب خارجية متخصصة.¹

6.1. الرئيس المباشر:

هو الشخص الأكثر قدرة على تلمس مواقع الضعف والقوة في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تدعيم بما يكفي لرفع قدراتهم الإنتاجية، إذ يعمل هذا المسؤول على تحديد مدى حاجة الأفراد إلى برامج تدريبية وهذا من خلال ملاحظتهم المستمرة لأدائهم وبالتالي الوقوف على ضعفهم، ويعتمد في ذلك على إعداد التقارير اللازمة والتي يتم من خلالها تحديد الأفراد الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية، ونوع هذه البرامج وتحديدها

¹ -صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص265

وموضوعاتها، ليتولى بعد ذلك تحقيق الموضوعات التدريبية التي يتم اختيارها، ومتابعتها ثم تقييمها ولكن العبء اليومية لهؤلاء المسؤولين لا تمكنهم من القيام بالتزاماتهم كاملة فيما يتعلق بالتدريب ولذلك فإنه من الضروري تواجد أفراد متخصصين يعملون على وضع البرامج والإشراف على تنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

6.2. مسؤول التدريب:

أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف على نشاط التدريب في المنظمة، والتي يتوقف حجمها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها، ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسؤول التدريب الذي يكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتتمثل وظيفته في إعداد مقترحات حول سياسة التدريب، كما يعمل على الإعداد والتحضير للدورات التدريبية وهذا مع جهات مختلفة في المنظمة من رؤساء أقسام ومصالح على كل المستويات التنظيمية وبعمل هؤلاء على تقديم كل المعلومات المتعلقة باحتياجات مصالحهم ليتم بعد ذلك دراستها وتحليلها قبل الموافقة عليها، ومن مسؤوليات ومهام مسؤول التدريب بالمنظمة.

- تشخيص الاحتياجات التدريبية للمنظمة حسب كل وحدة أو منتج أو مصلحة
- تنظيم هذه الاحتياجات في شكل خطط تدريبية ملائمة
- تحضير الامكانيات المادية والبشرية بهدف قيادة ومراقبة أنشطة التدريب على كل المستويات
- تحضير ميزانية التدريب
- اختيار ومتابعة المتدخلين في إعداد مخطط التدريب، تنظيمات التدريب والتربص
- تسيير ملفات المتربصين.
- المشاركة في استقطاب المنشطين ومساعدتهم.
- تطوير وسائل المعلومات الضرورية، وثائق ارشادية، وسائل سمعية بصرية، تجهيزات، كتب،.... والتي يقوم اقتنائها تأجيرها أو انتاجها.
- الاطلاع على تطوير القوانين المرتبطة بالتدريب.
- تنشيط ومراقبة أنشطة التدريب الداخلية أو الخارجية المتعددة (تقنيات البيع، التسيير، دروس في الاقتصاد، اللغات، التحضير للتقاعد، المر تعرف المنتج...)

- الحضور عند تحضير وتنظيم المقابلة السنوية للتقييم، خاصة بهدف إعداد احتياجات التدريب والتنمية للمستقبل المهني، كما يتعين عليه تطوير وإدارة البرامج والاختيارات الخاصة بهم.

وتبرز أهمية مسؤول التدريب من منطلق أن التدريب أصبح عاملاً مهماً في رسم أي استراتيجية مستقبلية، هذا بالإضافة إلى وجود متخصصين في مجال التدريب يعملون على تنسيق الجهود مع مختلف الأطراف داخل المنظمة، بهدف إعداد تقارير متعلقة بتصميم سياسة تدريب ناجحة .

كما أن وجود خبرات متخصصة، من شأنه تقديم أفكار متعلقة باختيار أدوات تحليل الاحتياجات وطرق وأساليب التدريب.

6.3. الجهة الخارجية :

قد تستعين المنظمة بمراكز ومعاهد تدريب خارجية متخصصة في إعداد وتنفيذ دورات تدريبية لفائدة المنظمات وفي هذه الحالة يتم عقد اتفاقيات لتدريب دوراتها البشرية، وسكون اللجوء إلى جهات خارجية في الحالات التي يتعذر فيها ضمان تدريب الأفراد العاملين بكفاءة معينة داخل المنظمة وبصفة عامة يتخذ قرار إجراء التدريب خارج المنظمة بالنظر لاعتبارات عديدة منها:

- الحاجة إلى خبرات متخصصة يستحيل توفرها لدى المنظمة وبالتالي يمكن الحصول عليها من طرف خارجي.
- عدم القدرة على توفير كل الامكانيات المطلوبة لنجاح دورة تكوينية
- عدم توفر المساحات اللازمة للتدريب
- تكلفة التدريب إذ ان مراكز التدريب والمعاهد، ، وبالإضافة إلى توفيرها لمواد وبرامج تدريبية ذات مردودية فإنها قد تحققها بتكلفة أقل.¹

7. أنواع التدريب:

اختلفت الآراء حول تقسيم انواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد للمؤسسة والدولة، وحتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد لآخر وكذلك المؤسسة لاختلاف أهداف المؤسسة الخدمية أو الانتاجية ونوع الخدمات والانتاج وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

7.1. التدريب من حيث عدد الأفراد: وينقسم إلى قسمين:²

أ. التدريب الفردي:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 265

² نجم العزاوي، مرجع سابق ص 101

هو نوع من التدريب يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

ب. التدريب الجماعي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الافراد بصورة جماعية ولهذا الاسلوب تأثيرا ايجابيا على الأفراد المنظمين إليها وغيرها ممن يشعرون بحاجاتهم إلى الانتماء، حيث أن للجماعة تأثيرات قوية على أعضائها.

7.2. التدريب من حيث المكان: هناك نوعان من التدريب هما:¹

أ. التدريب داخل المؤسسة:

هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى من ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.

ب. التدريب خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وادوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة وربما خارج الدولة

7.3. التدريب من حيث الوظيفة التي يشغلها العامل: وينقسم إلى ثلاث أنواع هما:

أ. التدريب المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بأنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.

ب. التدريب التخصصي :

يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز

كثيرا على الاجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات.

ت. التدريب الإداري:

يخص الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية، من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، اتخاذ القرارات والاتصال وكذلك القيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل.

7.4. التدريب من حيث احتياجات العمل: ينقسم إلى ثلاث أقسام:¹

أ. التدريب السابق:

هو نوع من التدريب الذي تتغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية وما تقدمه المعاهد للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية، يمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

ب. التدريب التوجيهي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله و اتصالاته ويطلق عليه بالتدريب الارشادي الابتدائي، وفي هذا النوع من التدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام في مؤسسة خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته في المؤسسة.

ت. التدريب أثناء العمل:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل أو وظيفته، ويحصل عليه إما من خارج العمل في المعاهد أو مراكز متخصصة أو من داخل العمل من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل ولهذا التدريب مزايا أهمها.

- يكتسب الفرد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة
- يستخدم الآلات والاجراءات الفعلية والواقعية بعد التدريب.
- التعود على بيئة العمل الذي يعمل فيه.
- يتبع النظام الإداري القائم واجراءاته، ويندمج مع زملاءه ورؤسائه
- عدم التفرغ للتدريب كليا و إنما جزئيا والوقت الاخر للإنتاج وبالتالي تغطية بعض تكاليف التدريب.

8. مراحل العملية التدريبية:

التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الادارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على هدف التخطيط والإعداد الجيد له، فمراحل التدريب تمر ب:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تصميم البرنامج التدريبي
- تنفيذ البرنامج التدريبي

8.1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

8.1.1. تعريف الاحتياجات التدريبية:

هي ما يحتاجه الفرد من تدريب لتنمية شخصياتهم من:

- المعارف والمهارات الادارية والفكرية.
- المعارف والمهارات السلوكية
- المعارف والمهارات الفنية.¹

وكذلك الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم وهذا لمواجهة تحديات تواجهها المنظمة أو للرفع من قدراتهم على انجاز عملهم بشكل ملائم، نظرا للقصور المسجل في أدائهم ، تعبر الحاجة إلى التدريب عن "الفرق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلباته الوظيفية.

يتعلق تعريف الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين: الحاضر والمستقبل، وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف تشير المؤشرات إلى حدوثه، وخلال تحديد الاحتياجات التدريبية يتم ما يلي:

- تحديد مهارات الاداء الوظيفي لتحسين الأداء الانتاجي
- تحليل من هم في حاجة إلى التدريب، للتأكد من ملائمة البرنامج التدريبي لمستوى تعليمهم، خبراتهم، مهاراتهم، توجهاتهم.

كذلك الاحتياجات التدريبية، تتمثل في زيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى البعض، أو زيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات أو السلوك، كما أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب التحليل التنظيم وتحليل الوظائف وتحليل الأفراد.

8.1.2. مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية:

¹ نجم العزاوي، مرجع سابق ص 93

تنطوي مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية على الاتجاهات التالية:

- التحليل التنظيمي: ويهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التدريب في المؤسسة.
- تحليل العمليات: ويعني تحديد مضمون برامج التدريب أي موضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التدريب.
- تحليل الأشخاص: وذلك بتحديد المهارات والمعرفة أو الاتجاهات المطلوبة وتميئها في الأفراد العاملين في المؤسسة.

وتتمثل مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية في الخطوات التالية:

أ. وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:

إن تحليل وتوصيف العمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف والأعمال، المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذي سيعهد إليهم أداء تلك العمال، وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقتين هما أن الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها والوظائف الحاضرة بمعنى أن التوظيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حالياً، لكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح انشاؤها في السنة التدريبية الجديدة.

ب. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:

الخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الافراد العاملين في المؤسسة وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، و يخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية هي بيان اجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامها في ملف الوظائف والأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القائمة كما يجب على المؤسسة وهي تعد خطة التدريب أن تأخذ بعين الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد وخاصة سياسات الاختبار، التعيين، الترقية والتقاعد.

فقد تلجأ الإدارة لسد النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة وبذلك بتحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبذلك لن تحسب حساباً للتدريب كما قد تبحث عن هؤلاء الافراد من داخلها و هنا يلزمها التدريب .

كما تعتمد المؤسسة الى التخطيط للترقية و ذلك بتحديد الاعمال المحتمل ان يرقى اليها الاشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة و بذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسات التدريب بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك بفترة كافية وبذلك

تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.

ت. مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين:

هذه الخطوة يمثل مقارنة بين نتائج عملية توصيف الوظائف من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التدريبية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التدريب بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات بإعداد و مواصفات الافراد الحاليين و مدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به و بالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف والمؤهلات ومواصفات الافراد الازمين لها وتلك التي تتطلب إعادة تدريب من يشغلها نظرا لتغيير أعباءها واحتياجات المؤسسة إليها.

إن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن المهارات والمعارف والاتجاهات والميول التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم على حل بعض المشاكل و تجنب خلق مشكلات جديدة. إن نجاح التدريب في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل.

8.1.3. طرق تقدير الاحتياجات التدريبية:

تختلف الوسائل التي تعتمد في تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن حصر هذه الوسائل بالآتي:¹

أ. الوسائل التقليدية :

التي تعتمد على أسلوب المسح الشامل أو المسح الجزئي للعاملين في المؤسسة من خلال:

- استقصاء الآراء
- الاتصال المباشر
- الملفات والسجلات والتقارير
- بطاقة الوصف الوظيفي.
- تقارير الرؤساء المباشرين ووجهات نظرهم.

ب. الوسائل الحديثة:

¹ نجم العزاوي: التدريب الإداري، مرجع سابق ص 93-96

أوضحت بعض المعاهد الادارية في الوطن العربي هذه الطرق واعتبرتها نماذج تقوم على التحليل والتشخيص لاداء العنصر البشري و تشخيص مشكلاته ومن ثم تنميته بما يتناسب مع نشاط المؤسسة وكفاءتها، ومن أهم هذه النماذج:

● **نموذج Peter PIPE و Robert MAGER** وهو يقوم على تحليل الاداء للعنصر البشري من قبل خبير متخصص ومن خلال الأسئلة التالية والاجابة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية:

- الاختلاف بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب
- هل الاختلاف كبير؟
- هل هناك نقص في مهارات العاملين؟
- هل كان الاداء في الماضي جيدا؟
- ما يستخدم مهارات متعددة في الأداء؟
- هل هناك طريقة أفضل لأداء العمل؟
- هل هناك مؤهلات ما تعينهم على أداء العمل؟
- هل هناك عقوبة على الأداء الغير الجيد؟
- هل هناك مكافأة حتى على الأداء الغير جيد؟
- هل توجد أي نتائج حقيقية عندما يتم أداء الأعمال بشكل جيد؟
- ماهي العقبات التي تعوق الأداء؟
- ماهي القيود التي تحول دون تنفيذ الأداء الجيد؟

● **نموذج DUGAN laird**: وهو يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الاداء والمعايير المحددة وعلى هذا الاساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفي ضوء الخطوات التالية:

- جمع المعلومات عن المنظمة التي تواجه مشكلة ما
- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة أو المعايير التي يضعها المدرب
- معرفة حجم الفجوة بين الأداء والمعايير
- تقدير أهمية الفجوة
- تقدير مدى معرفة العاملين بأداء أعمالهم بشكل مناسب
- تقديم الحلول التدريبية أو غير التدريب

● **الوسيلة المتكاملة (مشكلة المنظمة في تحديد الاحتياجات التدريبية)**

يقوم هذا النموذج على الخطوات التالية:

- القيام بتحليل المنظمة من وقت لآخر، وعلى المستويين الكلي والجزئي، كضمانة لتحقيق الشمولية في التحليل ونتائجه، ويشمل التحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
- اكتشاف جوانب ومظاهر ومؤشرات وأعراض المشاكل التي قد تعانيها المؤسسة.
- جمع وتحليل هذه المؤشرات والأعراض، وبلورتها في صورة مشاكل محددة وتحديد أسبابها.
- تحديد المستوى التي تقع فيه المشكلات
- فرز المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.

8.2. تصميم البرنامج التنفيذي:

8.2.1. تعريف البرنامج التدريبي :

هو الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب، والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض، بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.

هي مجموعة من نشاطات المؤسسة والمخطط لها المستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهارتها وقدراتها وتعبير سلوكياتها و اتجاهها بشكل ايجابي.

ومنه فالبرنامج التدريبي هو مجموعة الخطوات والاجراءات الي يتم اعدادها ودراستها وتشكيلها في صورة برنامج موجه خصيصا لتدريب العاملين في المؤسسة.

8.2.2. مستلزمات تصميم البرنامج التدريبي:

تعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي يعتمد عليه تصميم البرنامج التدريبي، حيث يعرف تصميم البرنامج التدريبي بأنه "النشاط الذي يتم فيه صياغة أهداف برامج التدريب، تحديد محتواها، الأساليب التدريبية لتنفيذها، المستلزمات التي تتطلبها عملية التنفيذ وأساليب تقويمها، على ضوء التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية الفعلية للمستفيدين من تلك البرامج التدريبية.¹

و من أهم مستلزمات تصميم البرنامج التدريبي ما يلي:

● الامكانيات المالية:

¹ خالد ابراهيم خليل، فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي دراسة حالة اقسام الأشعة في قطاع غزة، ماجستير جامعة الأقصى بغزة 2016 ص25

تظهر أهمية التدريب بوضوح تام من خلال الاطلاع على الفواتير التي تدفعها المنظمات على تدريب أفرادها، كما أن أهمية التدريب تزداد قيمتها في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيا المعقدة والتي يترتب عنها تدريب وإعادة تدريب الموارد البشرية.

تعتبر الامكانيات المالية جد ضرورية في سبيل الاعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تدريبي، وتعمل المنظمة على توفير الأموال اللازمة ومن مصادر مختلفة ايماناً منها بالفوائد العديدة التي يحققها التدريب إذا وفرت له الاعتمادات المالية اللازمة.

• مكان تنفيذ برنامج التدريب:

إن اختيار المكان المخصص للتدريب ضروري لما له من تأثير على العمل التدريبي، المتدربين وحتى على المدربين أنفسهم، كما يتحدد مكان إجراء عملية التدريب في العادة ضمن ثلاث اختيارات في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، في غرفة مخصصة للتدريب، أو قد يتم خارج مكان العمل، كمعهد للتدريب مثلاً:

يحكم عملية تقرير أو اختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي، اعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنظمة المالية، والمهارات التي يراد تدريب الموارد البشرية عليها.

• الامكانيات البشرية:

يعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين فهم يقومون بتأطير العملية التدريبية ويقدمون الارشاد والمساعدة للمتدربين، كما يوفرون الخبرة في مواد التدريب المقترحة ولهذه الأسباب يجب على المنظمة اختيار أفضل المؤطرين وانسبهم لكل برنامج تدريبي، وبالتالي لا بد من أن تعد قائمة من الشروط الواجب توافرها في المدربين لكل برنامج تنفذه المنظمة.

• معدات التدريب:

توفير الوسائل التدريبية المتعددة ضروري لإنجاح أي نشاط تدريبي إذ أنه لا يكفي تصميم برنامج تدريبي جيد أو تزويد المتدربين بخبرات مدربين أكفاء أو توفير مساحات كبيرة لإجراء العملية التدريبية من أجل الوصول إلى بلوغ الأهداف المحددة ففعالية أي برنامج تدريبي ترتكز كذلك على مدى توفره على وسائل التدريب الفعالة.

8.2.3. مراحل تصميم البرنامج التنفيذي:

من أهم هذه المراحل نذكر منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية، الاتفاق على المهام والاحتياجات الأكثر أولوية وعلى المستويات الثلاثة (المنظمة الوظيفية والفرد)
- تحديد أهداف البرامج التدريبية، يساعد ذلك المتدرب على حسن الاستفادة من البرنامج التدريبي (المعارف، المهارات، والاتجاهات) وبمساعدة المدرب على حسن التدريب والاختيار السليم الفاعل للأساليب التدريبية ووسائلها).
- وضع محتوى البرامج التدريبية وإعداد المواد التدريبية.

ويجب أن تكون البرامج متجددة ومتنوعة بحيث يتناسب المحتوى التدريبي مع طبيعة المتدربين، من حيث مستواهم وخليفتهم العلمية والعملية، والمهام الوظيفية التي يقومون بتنفيذها ونوعية التدريب، وتساعد على تطوير أداء المتدربين.

- اختيار الأساليب التدريبية، يتم اختيار الأساليب التدريبية كالتقنيات السمعية البصرية والوسائط المتعددة ليتلاءم مع تصميم البرامج التدريبية.
- اختيار المشاركين في البرنامج ويتم وضع شروط القبول في البرنامج وتحديد الفئة المستهدفة، التي تشترك في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

- اختيار المدربين: يجب اختيار المدربين بعناية فالمدرب هو المسؤول عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، بحيث يجب أن يتمتعوا بالقدرة على إيصال المعلومة للمتدربين بالأسلوب المناسب والذي يساعد على الفهم، وأن يتم اختيارهم بشكل عقلاني مع مراعاة أن يكون مستواهم العلمي أعلى من مستوى المتدربين بدرجة كبيرة.

- تحديد المكان للبرنامج التدريبي: يمكن ان يكون داخلي أو خارجي حسب أهداف وإمكانيات المؤسسة المالية و من ناحية الكفاءات والمهارات والمكان له دور في بث الراحة النفسية لدى المتدربين.

- إعداد الجدول الزمني للبرامج التدريبية: يشمل المدة الزمنية للبرنامج بالأسابيع، وعدد أيام الأسبوع المخصصة للبرنامج وعدد الساعات الأسبوعية وعدد الساعات اللازمة لكل موضوع أو وحدة تدريبية نظريا وعمليا.

- تحديد المهام المشتركة: وذلك بتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين المهام العامة والمشاركة للوظائف التي يشملها البرنامج التدريبي مع الوظائف الأعلى منها والأدنى منها، مما يجعل البرنامج مفيد لكل شاغلي الوظائف المستهدفة.

- ميزانية البرنامج التدريبي: وهي من أهم المقومات التي تقوم عليها العملية التدريبية، ويجب أن يراعى في ميزانية التدريب اختلاف البرامج التدريبية

محلية كانت أم خارجية بتمويل كل أو جزئي (من المؤسسة أو الدولة) كما يجب أن يراعي فيها مدة البرنامج إن كان طويل المدى أو قصير.

8.3. تنفيذ البرنامج التدريبي:

يجب على المسؤول عن التدريب الاشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه يمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي:

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج
- ترتيب مكان وقاعات التدريب
- المتابعة اليومية لسير البرنامج

حيث يتم في هذه المرحلة التركيز على اختيار الأسلوب المناسب للتدريب والذي يجب أن يتوافق مع الغاية من التدريب الذي يتطلبه، وتنقسم أساليب التدريب إلى نوعين هما:

8.3.1. أساليب التدريب في مكان العمل (نوع التدريب الداخلي):

تقوم أساليب التدريب في مكان العمل على تدريب الموارد البشرية في مكان العمل نفسه، وتشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي، وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العلمي الفعلي، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل اثناء فترة التدريب ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه، هذا إلى جانب أنه لا يتطلب مساحات مخصصة يتم فيها التدريب.

يطبق التدريب في مكان العمل على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات والأقسام ويستفيد بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية، من أهم أساليب التدريب في مكان العمل نذكر:

أ. تعليمات العمل:

يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والارشادات التي يتعين على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل من أجل إكسابه المهارة المطلوبة.

ب. المساعدة الاشرافية:

يتم تدريب الموارد البشرية في نفس مكان عملهم، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي، ويكون ذلك تحت إشراف الرؤساء المباشرين الذين يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء، حيث أن مكان العمل هو نفسه مكان التدريب والرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

ت. التدوير الوظيفي:

يعني نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة، وبانتقال الفرد المتمرن إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مغايرة فهو يكتسب الخبرات اللازمة، وهذا يعطي مرونة أكثر للموظفين.

8.3.2. أساليب التدريب خارج مكان العمل (أنواع التدريب الخارجية):

وهي الأساليب التي تنفذ بعيدا عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب، سواء كان هذا المكان يقع داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة، ومن بعض هذه الأساليب نذكر:

أ. المحاضرة:

يعتبر من أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية والتي تهدف أساسا إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين، ويمتاز هذا الأسلوب بقلة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى محاضرة في آن واحد وهي طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين .

ب. دراسة الحالات:

تهدف إلى تعزيز وتدعيم طاقات اتخاذ القرار لدى متخذي القرارات على مستوى المنظمة، تعرف دراسة الحالة بأنها موقف يمثل مشكلة حقيقية أو افتراضية تستخدم لعرض توضيح عمليات اتخاذ القرار.

ت. المؤتمرات:

يعتمد هذا الأسلوب على معلومات، وخبرات أعضاء المؤتمر، إذ تتاح من خلال المناقشة الفرصة لكل مشارك التعرف على خبرات وتجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها ويدرسها المؤتمر.

9. تقييم العملية التدريبية:

9.1. تعريف:

تعرف عملية تقييم العملية التدريبية على أنها عملية اصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية.¹

¹ حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروف للنشر والتوزيع، ط1، مصر

هي القيام بمجموعة من الاجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة، في ضوء ما اتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادقها من عقبات وضغوطات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء.¹

وهي كذلك عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وابرار نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على اتلافها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.²

ومنه فإن تقييم العملية التدريبية هي عملية أساسية التي تسمح بالحصول على المعلومات الضرورية التي تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها.

9.2. معايير تقييم البرنامج التدريبي:

هناك نوعين من المعايير:

9.2.1. معايير سلوكية تتعلق بأداء المتدرب لعمله بعد التدريب:

تتعلق هذه المعايير بالأداء الفعلي للمتدرب بعد التدريب، ومدى التغيير الذي طرأ عليه، بمعنى التغيير في السلوك الإداري للمتدرب بعد التدريب كما كان عليه قبل التدريب، وتعتبر هذه المعايير أهم من المعايير الغير السلوكية لأن الأصل في التدريب أن يهدف إلى تغيير سلوك المتدرب وتحويله إلى انماط سلوكية جديدة، لذلك فإن المعيار الأهم في تقييم كفاءة التدريب هو تحقيق التغيير في السلوك.

9.2.2. معايير غير سلوكية تستند إلى معرفة المتدرب بموضوع التدريب:

وهي أنواع النشاط التي يبديها المتدرب أثناء التدريب كالانتظام في الحضور، الاسهام في المناقشات والوفاء بالواجبات المطلوبة من تقارير وبحوث وتطبيقات وقديري مصممي البرنامج التدريبي إجراء اختبار في نهايته للتعرف إلى مدى فهم المتدرب للموضوع الذي درب عليه ودرجة استيعابه للمادة التدريبية.

9.3. ادوات تقييم العملية التدريبية:

هناك عدة أدوات لتقييم التدريب لها مزاياها وعيوبها ومستويات التقييم التي تستخدم فيها، وهي موضحة في الجدول التالي:¹

¹ مدحت محمد أبو نصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 168

² بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن 2009 ص 188

العيوب	المزايا	مستويات التقييم				الأدوات
		النتائج ج	السلوك ك	التعليم	د الفعول	
قد لا يتم جمع المعلومات دقيقة، ومن النادر التحكم في معدل العائد	انخفاض التكاليف وزيادة الأمان وخيار عدم ذكر الاسم وتنوع الخيارات	+	+			الاستبانة
بدائل سابقة التحديد الاختيارات والاجابات والاعتماد على الاحصائيات قد يشوب الأداء الشخصي	امكانية المعاينة وسرعة المعالجة وسهولة العرض	+	+			مسح الاتجاهات
قد لا تشكل تهديدا للمشارك واحتمال وجود تحيز بالمفاهيم والاعتماد على الاحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي	انخفاض تكاليف الشراء وسهولة جمع الدرجات وسهولة المعالجة وامكانية واسعة للعينييات			+		الاختبارات الكتابية
تستهلك وقت كبير وعادة	الاعتمادية والمحاكاة					اختبار

¹ أيمن عبد الرحمن سليمان: واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية "دراسة حالة المحافظات الجنوبية" ماجستير قسم

الأداء		+	+	والموضوعية	ما تكون المحاكاة صعبة وتكاليف عالية للتنمية
المقابلات الشخصية	+	+	+	المرونة والتحقق والتعمق و شخصي وفرضية وامكانية اتصال	مؤثرات ذات ردود أفعال عالية وارتفاع التكاليف وتهديد وجهها لوجه وعمل مكثف وضرورة الاستعانة بمدربين
الملاحظة	+			عدم وجود تهديد للمشارك وطريقة ممتازة لقياس التغيير بالسلوك	احتمال التقاطع ولا يمكن الاعتماد عليها وضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين
سجل الأداء		+	+	محل ثقة والموضوعية قائمة على أسباب العمل وسهولة المراجعة	تعارض نظام المعلومات الطبيعية غير المباشرة للبيانات ارتفاع التكاليف

تقييم الأداء

1. مفاهيم حول الأداء وتقييم الأداء:

1.1. تعريف الأداء:

لغويا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الانجليزية To perform الذي اشتق بدوره من الفرنسية Performance ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

إذ يمكن تعريفه على انه 'الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة'¹.

يرى GARY DESSLER أن الأداء هو تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

- وضع وإعداد معدلات للعمل
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب²

1.2. تعريف تقييم الأداء:

ينظر كذلك لعملية تقييم الأداء في المؤسسة على أنه عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم في المراقبة الكلية والغاية من التقييم لتحديد المشكلة التي قد تتعرض أداء المؤسسة³ كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الاعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، وعرف فيشر ورفقائه عملية تقييم الأداء على أنها "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة"⁴.

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي ومراجعة الادارية⁵.

أما توفيق عبد المحسن فينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء"⁶

1.3. تعريف تقييم أداء الموظفين :

¹Jean Louis VIARGUESLE ; guide du manager d'équipe ; édition organisation paris 2001 ;p74

² ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية دار المريخ، الرياض، العربية، السعودية، 2003 ص 322

³ حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن 2000 ص 18

⁴ حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية، ط1 لبنان 2002 ص 96

⁵ يوسف عبد الرحمن، سبق ذكره، ص41

⁶ يوسف عبد الرحمن، سبق ذكره، ص43

يعرف بأنه "عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء سلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته"¹

تعتبر وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمسؤولون بشكل عام وتتبع أهميتها من كون نتائجها تؤثر على الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية مثل التثبيت في الوظيفة ومنح الحوافز والنقل والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتوقيع العقوبات التأديبية كما تؤثر نتائجها أيضا في العلاقات الانسانية بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم.

ولقد تنوعت التسميات التي أطلقها العلماء والمختصون في مجال الإدارة وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية على مصطلح تقييم الأداء فمنهم من يسميه قياس الأداء ومنهم من يسميه تقييم الأداء ومن يسميه تقدير الأداء ومن يسميه قياس كفاية الأداء ومن يسميه تقييم الموظف.

ولكن مهما تنوعت وتعددت التسميات، فإنها تعبر عن معنى واحد يتمثل في "تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة"²

ويعرفه SCHLER بأنه نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"³

2. فوائد تقييم الأداء:

تعتبر معدلات الأداء من وجهة الرقابة الادارية مفيدة في اظهار فاعلية العمليات و تسليط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى اجراء تصحيحي ومن ذلك:

الاستخدام الغير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر يتحمل القليل من عبء العمل.

توجد بعض الاجراءات المعقدة التي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الاجراءات الغير ملائمة.

¹ نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن دار زهران للنشر والتوزيع 2009، ص 169

² عادل حرحوش صالح سعيد السالم: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع اربد الأردن ط2

التشغيل الغير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو ان تكون تلك المعدات في حالة تدهور.

ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة.
- يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة، سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء آلات جديدة، تغيير المنتجات... الخ
- يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط

3. أهداف تقييم الأداء:

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات

هي:1

- على مستوى المنظمة: من بينها ما يلي:
 - تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم و الموضوعية في اصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
 - النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
 - تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
 - تحديد تكاليف العمل الانساني وإمكانية ترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
 - التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد
- على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز او متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف

من جهات ادارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب اداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الامر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع اي منهم، الأمر الذي يقود في نهاية الأمر إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- على مستوى المرؤوسين :
 - تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافأة ويتجنبوا العقوبات
 - تساهم عملية تقييم الاداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية بصورة مستمرة

4. أهمية تقييم الأداء:

يسمح تقييم الأداء بمتابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:¹

● تخطيط الموارد البشرية

إن فاعلية التقييم واسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا وسنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجاتها الفعلية للقوى في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الافراد العاملين.

● تحسين الأداء وتطويره:

إن عملية التقييم تساعد الادارة العليا والمسؤولين في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الافراد لابد من معرفة مستوى

¹ يوسف عبد الرحمن: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة، الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر مذكرة

التقييم الدوري لهم من قبل الادارة وهذا من شأنه أن يحفز الافراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الافضل، أما الافراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الاداري فإن الادارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير من خلال التجريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره ايجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

• تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة إذ ان الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا وإنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

• وضع نظام عادل للحوافز والمكافأة:

نظرا لأداء التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافأة التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

• انجاز عملية النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه ان يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الادارة ينقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

• معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات ... الخ المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن عناصر التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والاجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون فعالة في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

5. طرق تقييم الأداء للعاملين:

تعرف طريقة تقييم الاداء بأنها "الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم،¹ يمكن تصنيف طرق تقييم أداء الموظفين إلى مجموعتين هما "الطرق التقليدية والطرق الحديثة"

5.1. الطرق التقليدية:

تعتمد هذه الطرق على الحكم الشخصي للمقيم الامر الذي يجعلها عرضة لعدم الدقة وعدم الموضوعية وهي تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام وهي عدة طرق لكل منها ايجابيات وسلبيات:

5.1.1. طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي: (Alphabetical/ numerical rating)

هي من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين وفي هذه الطريقة يكون المقوم مزود بنموذج معد مسبقاً، تدرج فيه مجموعة من العوامل مثل التعاون و معرفة العمل، كمية ونوعية العمل، القدرة على التحليل والقدرة على حل المشاكل، ولتقدير (قياس) أداء الموظف حسب العوامل السابقة فإنه يوجد مقياس معطى ذو نهاية قصوى ونهاية دنيا قد تكون من 1 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي او من أ إلى ي في حالة الترتيب الهجائي، ويقوم المقوم بوضع الحرف أو الرمز المناسب الذي ينطبق على الموظف أمام العوامل السابقة مثل كمية العمل أ أو 1، جودة العمل ج أو 4

تتميز هذه الطريقة بكونها سهلة الفهم والاستخدام، كما أنه يمكن استخدامها بسرعة هذا إلى جانب كونها تتميز بشكل واضح بين الموظف الجيد و الغير جيد.

ومع ذلك يعاب عليها اختلاف مدلول العوامل التي تدخل في التقويم مثل معنى العلاقات مع الرؤساء، هذا بالإضافة إلى تحيز القائمين بالتقييم ومبالغتهم في إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة، هذا بالإضافة إلى العيوب التالية:²

- لا يتم التقييم وفقاً لعوامل محددة
- لا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم
- يكون التقييم وفقاً للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم
- لا تقدم تشخيصاً واضحاً للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

5.1.2. طرق التقرير الحر (Free writing report)

يشار إلى هذه الطريقة أحياناً باسم مدخل لوحة الورقة البيضاء أو الفارغة حيث أن المقوم لا يستخدم هنا أية نماذج معينة، وإنما هو مطالب فقط بالتعبير بعباراته الخاصة عن تقويمه لأداء مرؤوسه وقدراتهم، وهذا ما يجعل هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة.

¹ محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون كمان الأردن ط1 2010 ص 201

² محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق ص 202

أما عن عيوب هذه الطريقة فمنها: أنها غير منظمة بشكل ثابت حيث أنها تخضع للتعبير من قبل المقوم، فإما أن تزداد المعلومات فيها وتكون مكثفة أو تقل هذه المعلومات مع عدم فائدتها، كما أنها تتطلب امكانيات عالية في الكتابة والتعبير عن الآراء¹.

5.1.3. طريقة التقرير المضبوط (controlled written report)

لا تستند هذه الطريقة إلى وجود استمارة كاملة للتقويم، وإنما تعتمد على وضع عدد من المحاور الرئيسية كخطوط موجهة للمقيم اثناء التقويم. وتتميز هذه الطريقة عن الطريقة السابقة بكون المقيم ليس حرا بشكل مطلق في عملية التقويم بل هناك مجموعة من المحاور المرشدة له عند التقويم.

5.1.4. طريقة تقدير السمات الشخصية:

في هذه الطريقة يتم تحديد عدد معين من الصفات المرغوب تقييم الفرد بناءا عليها، حيث يتم إعطاء الفرد تقدير معين حسب توفر تلك الصفات فيه، وبعد ذلك يتم جمع تقديرات جميع الصفات للحصول على نتيجة عامة تعبر عن مستوى أداء الموظف وسماته الشخصية.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، غير أنها تعاني من بعض العيوب منها:²

- أن الفرد القائم بالتقييم قد يكون متحيزا في تقديره بمعنى اتجاه المقيم إلى اعطاء تقديرا مرتفعا لشخص معين في جميع الحالات أو الخصائص نتيجة لامتيازه في خاصية واحدة، وهذا ما يعرف بتأثير الهالة.
- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلا، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددا في تقديره.

ورغم هذه العيوب إلا أنه يمكن التغلب عليها، وذلك بأن يتم اسناد عملية التقويم إلى أكثر من شخص انفرادي، ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها ومعالجة أو حل الاختلافات التي ظهرت فيما بينهم.

5.1.5. طريقة الترتيب البسيط (simple ranking method)

تسمى أيضا طريقة الترتيب وكذلك طريقة الترتيب العام فتعتبر هذه الطريقة من أسهل طرق التقويم حيث يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين حسب مستوى أداءهم من الأفضل إلى الأسوأ.

يعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الموظفين كبير بالإضافة الى اعتمادها على الحكم الشخصي للمقيم، الأمر الذي يجعلها عرضة للتحيز وعدم الموضوعية، هذا فضلا عن افتقارها إلى معايير واضحة ومحددة يتم ترتيب الموظفين بناء

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل النشر، عمان، الاردن 1999، ص257

² علي السلمي: ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998 ص 207

عليها، فعلى أي أساس يتم ترتيب الموظفين، قد يتم ترتيبهم على أساس الانضباط أو على أساس كمية العمل أو على أساس الصدق أو غير ذلك.

5.1.6. طريقة المقارنة الزوجية: (paired comparison method)

تعتمد هذه الطريقة على اجراء مقارنات ثنائية بين الموظفين، بحيث يتم في كل مرة تحديد من هو الافضل، وهكذا حتى يتم في النهاية تحديد من هو الأفضل في المجموعة كلها ثم الاقل فالأقل حتى أضعف واحد، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا أربع موظفين في القسم هم على التوالي: أحمد، علي، محمد، عمر، فإن المقارنات تتم كالآتي:

- 1- أحمد مع علي، أحمد مع محمد، أحمد مع عمر
- 2- علي مع محمد، علي مع عمر
- 3- محمد مع عمر

وعند اجراء المقارنات يقوم المقيم بتحديد من هو الأفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة، وذلك بوضع خط تحت اسم الموظف في كل مقارنة، ففي المثال السابق مثلا فإن محمد هو الافضل، لأنه حصل على اكبر عدد من مرات التفضيل وهي ثلاث مرات:

الموظف	عدد مرات التفضيل	الترتيب
أحمد	2	2
علي	1	3
محمد	3	1
عمر	0	4

وهكذا يتضح أن محمد هو الأول، وأحمد هو الثاني، وعلي هو الثالث وعمر هو الرابع.

ويتم حساب عدد المقارنات بالقانون التالي:¹

$$\text{عدد المقارنات: } E = n(n-1) / 2$$

حيث ع هو عدد المقارنات و (ن) هو عدد الموظفين

ففي المثال السابق وبالتعويض في القانون أعلاه نجد أن عدد المقارنات

$$E = 4(4-1) / 2 = 6 \text{ مقارنات}$$

من القانون يتضح لدينا بأنه كلما زاد عدد الموظفين زادت عدد المقارنات.

¹ أحمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2004 ص 300

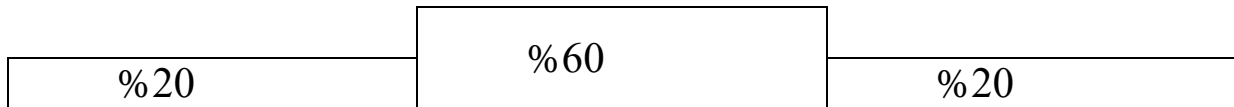
وهذا يعتبر من أكبر العيوب أو الانتقادات التي توجه لهذه الطريقة، فهي تصلح فقط في حالة وجوده عدد محدود جدا من الموظفين.

5.1.7. طريقة التوزيع الاجباري: (Forced distribution method)

تقوم هذه الطريقة على افتراض أن مهارات أعضاء جماعة العمل تتبع التوزيع الاحصائي الطبيعي، وهو توزيع يرى أن أغلب الناس في أي مجموعة يأخذون درجة الوسط في القياس ثم تأخذ نسبتهم في الانخفاض كلما ابتعدنا من درجة الوسط سواء بالارتفاع أو بالانخفاض. وهناك نوعان من التوزيعات الطبيعية المشهورة في المنظمات وهما:

• التوزيع الثلاثي:

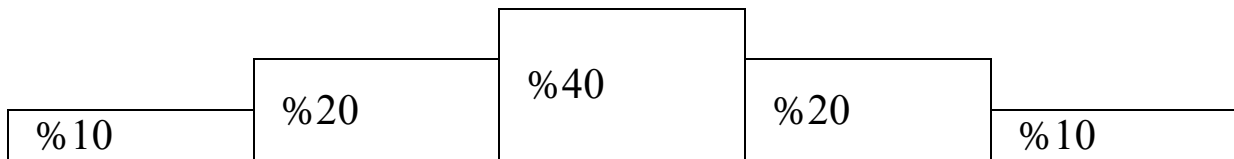
حيث يوزع الموظفون في هذه الحالة إلى ثلاث فئات كما يلي: 20% منهم يأخذون درجة ممتاز و 60% منهم يأخذون درجة متوسط و 20% منهم يأخذون درجة ضعيف، وذلك حسب الشكل التالي:



• التوزيع الخماسي:

حيث يوزع الموظفون في هذه الحالة إلى خمس فئات كما يلي:

10% من الموظفين يأخذون درجة ممتاز و 20% منهم يأخذون درجة جيد جدا، و 40% منهم يأخذون درجة جيد و 20% منهم يأخذون درجة متوسط و 10% منهم يأخذون درجة ضعيف حسب الشكل التالي:



تتميز هذه الطريقة بالسهولة، كما أنها تساعد في القضاء على النزعة (الميل) التي تجعل الرؤساء يميلون إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل من الحقيقة، إلا أنه يعاب عليها عدم وضوح المعايير التي يتم بناء عليها توزيع الموظفين إلى فئات معينة، كما أنها لا تتميز بشكل دقيق بين مدى قوة أو ضعف أداء الموظف، هذا بالإضافة إلى أنها قد تثير المشاكل فإذا كان مثلا أداء الموظفين كلهم عالي فإن تطبيق هذه الطريقة سوف يؤدي إلى ظلم بعض الموظفين لأن عملية التوزيع قد تقتضي بأن يكونوا ضمن فئة معينة قد لا تنطبق أو تعكس أدايم.

5.1.8. طريقة الاختيار الاجباري: (forced choice ranking)¹

في هذه الطريقة يتم حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الايجابية او السلبية، ويتم تصنيف هذه العبارات إلى ثنائيات وتجمع كل ثنائية في مجموعة واحدة حيث تصف الثنائية الأولى النواحي الإيجابية في أداء الموظف في حين تصف الثانية النواحي السلبية في أدائه، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

ثنائية (أ) سريع الفهم و الملاحظة (عبارة 1)

سريع البديهية (عبارة 2)

ثنائية (ب): اتكالي يعتمد على شخص آخر لأداء عمله (عبارة 1)

لا يميل للتعاون مع زملائه (عبارة 2)

ويتم طباعة هذه العبارة على نموذج خاص على شكل ثنائيات ومجموعات بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، بحيث يتم اختيار العبارات الأكثر انطباقا عليه وكذلك العبارات الأقل انطباقا عليه.

والمقيم وفق هذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الموظف عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية التي تحتفظ بها إدارة شؤون الموظفين.

وما يميز هذه الطريقة هو أنها تساعد على تحقيق الموضوعية في التقييم لأن المقيم لا يعرف أوزان العبارات ومن ثم فإنه لا يعرف العبارة التي اختارها إن كانت في صالح الموظف أم لا، بالإضافة إلى أن اختار العبارات يتطلب تمعنها ويتطلب تحليل أداء الموظف بشكل جيد لملاحظة مدى انطباق العبارة عليه وهذا يساهم في دقة التقييم.

أما سلبيات هذه الطريقة فتمثل في الآتي:²

- صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم المحددة لكل عبارة من العبارات المستخدمة في التقييم
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء، حيث تحتاج إلى الكثير من الخبرة في تصميمها
- لا تساعد الفرد الذي يتم تقييمه على اكتشاف نواحي القصور في أدائه إن وجدت
- لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات وبالتالي مستويات أداء مرؤوسهم

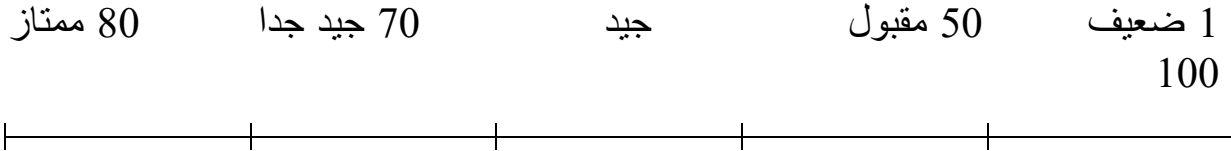
¹ علي السليمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية دار المعارف القاهرة مصر 1970، ص248

² مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر ، 1994، ص187، 188

5.1.9 طريقة التقييم البياني: (graphical rating scale)

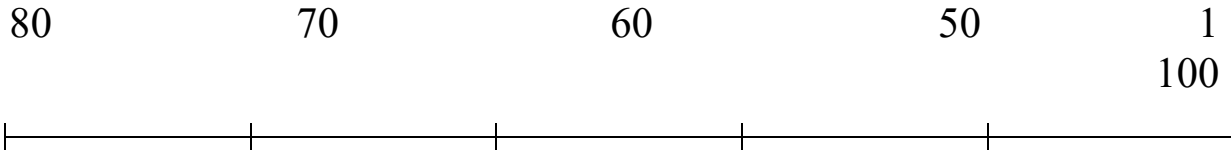
يتم حسب هذه الطريقة حصر الصفات والخصائص التي يتطلبها العمل الكفاء والتي يشكل توفرها لدى الفرد تمكنه من أداء العمل بشكل جيد، ويقوم المقيم هنا بوضع إشارة على طول مقياس مدرج وذلك حسب مدى توفر الصفة في الفرد، وهناك نوعين من المقاييس المستخدمة في هذه الطريقة.¹

- مقياس الاوصاف التقديرية: كما هو مبين في الشكل التالي:



- المقياس الوصفي:

هو الأكثر استعمالا نظرا لأنه يعطي فكرة واضحة عن مدى توفر الصفات في الفرد بالإضافة إلى سهولة فهمة من طرف المقيم، وهو موضح حسب الشكل.



و هذا النموذج يجتوي على مجموعة من الصفات.

كل صفة في النموذج يوجد امامها مقياس مدرج يقوم المقيم بالتأشير على القسم في المقياس الأكثر انطباقا على الفرد، فإذا فرضنا مثلا بأن الموظف قد يحصل على الدرجات التالية حسب الصفات التي يتم تقييمه عليها كما يلي:

- التعاون 80 درجة
- القدرة على الاتصال 90 درجة
- القدرة على الايداع 60 درجة
- المواظبة على العمل 90 درجة
- اتقان العمل 80 درجة

بعد أن يتم حساب مجموع الدرجات فإنه يتم حساب المتوسط الحساب كما يلي:
المتوسط $80 = 5/400$ درجة

ويتم حساب المتوسط حتى يمكن تحويل النتيجة بالدرجات إلى قيمة وصفية تعبر عن مستوى أداء الموظف، فإذا كان مثلا السلم العام الذي تتبناه المنظمة هو كما يلي:

¹ عمر وصفي عقيلي: ادارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن ص 208، 209

- أقل من 50 _____
ضعيف
- من 51 إلى 60 _____ مقبول
- من 61 إلى 70 _____ جيد
- من 71 إلى 80 _____ جيد جدا
- من 81 إلى 100 _____ ممتاز

فإن نتيجة الموظف حسب ما تم حسابه سابقا هي جيد جدا (80 جيد جدا)

وتتميز هذه الطريقة بالانتشار نظرا لسهولة استخدامها، بالإضافة إلى كونها تساعد على التحليل والوصف الدقيق لأداء الموظف مما يساعد على تحقيق الدقة والموضوعية في عملية التقييم، هذا فضلا عن قدرتها على إبراز نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، ومن ثم يمكن محاورته ومناقشته حول أدائه وما يوجد من نقاط الضعف والبحث عن أسبابها وكيفية معالجتها.

أما من الانتقادات التي وجهت لهذه الطريقة فمن أبرزها ما يلي:¹

- قد يكون التقدير المعطى للموظف لا يمثل التقدير الفعلي له (لأدائه)
- إنه من الصعب ترجمة الكفاءة المتوقعة في شكل درجة أو رقم، وبذلك فهي لا تمثل التقدير الفعلي.
- أنها لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الموظفين، حيث أن الموظف يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل والصفات الأخرى المرتبطة بالعمل، مما يؤدي بالتالي إلى التحيز في عملية التقييم.
- لا تعطي صورة واضحة للموظف عن كيفية تغيير أدائه وتحسينه ومن ثم فإنه لا يمكن تصميم برنامج تدريبي مناسب للموظفين
- هذه الطريقة تركز على صفات عامة مثل التعاون وغيرها، وهذه الصفات لا تساعد على تحديد الأهداف التطويرية (أي تحسين أداء الموظفين).

5.1.10. طريقة قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعامل، ولا يوجد هناك عدد محدد لهذه الأسئلة بل إن عددها يتوقف حسب طبيعة كل وظيفة، وتتطلب هذه الطريقة تحديد قيم عديدة للصفات بحيث تكون متفاوتة حسب أهميتها بالنسبة لكل موظف، إلا أن هذه القيم تكون سرية ولا يعرفها سوى الإدارة، ثم من يطلب المقيم الإجابة على هذه الأسئلة ب (نعم) أو (لا) حسب ما يراه منطبقا على الموظف.

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر بيروت لبنان 1997، ص 382
سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي مرجع سابق ص 253، 254

وبعد ذلك يتم اعادة النماذج إلى إدارة الأفراد، حيث يتم برمجة إجابات الرئيس (المشرف) إلى قيمة رقمية، ثم يتم جمعها وتحويلها إلى قيمة وصفية تعبر عن مستوى أداء الموظف ويمكن توضيح هذه الطريقة بالمثال التالي لتقييم أداء موظف المبيعات.¹

الإجابة		القدرات
لا	نعم	
		1- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟
		2- هل يوجه الزبائن لأفضل البضائع؟
		3- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟
		4- هل يكون مشغول حتى وإن لم يكن لديه زبائن؟
		5- هل يفتقد توازنه وهدوءه امام الزبائن؟
		6- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟
		7- هل يرتكب أخطاء في عمله؟
		8- هل يشكو ويتدمر من كثرة العمل؟

و تتميز هذه الطريقة بكونها تقلل من التحيز وتساعد على تحقيق الموضوعية في التقييم، ذلك لأن المقيم لا يعرف القيم العديدة للصفات أو للأسئلة هذا بالإضافة إلى سهولة استخدامها نظرا لوجود أسئلة محددة واجابات محددة (نعم / لا)

5.1.11. طريقة الحوادث الحرجة (Critical incidents Method)

تقوم هذه الطريقة على أساس أن يتولى الرئيس المباشر (المقيم) مهمة الاشراف والمتابعة المستمرة لأداء الموظف، حيث يقوم بتسجيل الحوادث الهامة سواء كانت ايجابية أو سلبية في سجل خاص بكل موظف على أن يتم الرجوع إلى هذه السجلات في نهاية التقييم للحكم من خلالها على مستوى أداء الموظفين.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تقلل من التحيز، إذ أن حكم المقيم يكون مؤسس على الحوادث الايجابية والسلبية في قائمة يوضح للموظف السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة ليتفادها في المستقبل، كما أن هذه الطريقة تساعد على معالجة نقاط الضعف في أداء الموظف كما تساعد على تصميم البرامج التدريبية بناء على هذه النقاط، هذا فضلا على أنها تشجع الموظفين على الابداع والابتكار.

أما عن عيوب هذه الطريقة فمن بينها ما يلي:²

- أنها تتطلب جهود كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء الموظفين وتسجيل المواقف الايجابية والسلبية في أدائهم أثناء فترة التقييم.

¹ سهيلة محمد عباس وآخرون مرجع سابق ص 255

² - سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سابق ص 256، 257، مصطفى كامل: مرجع سابق ص 291

- قلة درجة الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف السلبية التي يتم تسجيلها في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة ولا نجدها من قبل الموظف فيما بعد، و مع ذلك يتم تسجيلها في قائمة التقييم ويتم تقييم الموظف بناء عليها.

- هي تركز فقط على الحوادث التي تعتبر هامة وغير عادية أو حرجة وهذه تعتبر وقائع محدودة سواء كانت ايجابية أو سلبية، وقد لا تقدم قياسا سليما لأداء الفرد خلال الفترة التي يتم فيها التقييم وهو الهدف الأساسي من العملية كلها.

إذ أنه لا يمكن الاستناد فقط إلى الحوادث الحرجة أو الهامة لتقييم أداء الموظف، فقد يكون أدائه متوسط بمعنى ايجابي جدا أو غير سلبي أي لا يدخل في اطار الحوادث الحرجة.

لدى يجب أن يتم تقييم أداء الموظف بشكل عادي أي حسب أدائه على أن يتم إعطاء وزن أكبر للحوادث الحرجة، أي ان لا تكون الحوادث الحرجة هي الأصل في التقييم وإنما يجب أن تكون فرعية، وذلك لأن هذه الحوادث قد تحدث أو لا تحدث.

5.2. الطرق الحديثة لتقييم الأداء :

لقد جاءت الطرق الحديثة كمحاولة للتغلب على المشاكل والصعاب التي واجهت الطرق التقليدية ومحاولة الوصول بعملية التقييم إلى أعلى مستوى من الدقة والموضوعية.

5.2.1 الإدارة بالأهداف (Management by objectives)

تعتبر هذه الطريقة من أهم المداخل الحديثة في مجال الإدارة، وقد ظهر هذا المدخل على يد (Peter Drucker) وترتكز طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء على الأهداف أو النتائج ولا تركز على أسلوب انجاز وتنفيذ العمل، وفي هذه الطريقة يتم تحديد أهداف معينة للأداء وذلك بالاشتراك أو بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين، ثم بعد ذلك يتولى المرؤوسين التنفيذ في حين يتولى الرئيس المتابعة والإشراف وتقديم المساعدة، وفي النهاية يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة والمخططة مسبقا، وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومناقشتها مع المرؤوسين لتفاديها في المستقبل.

تتميز هذه الطريقة بكونها تركز على النتائج، الأمر الذي يحد من التحيز في التقييم، غير أن التركيز على النتائج وحدها غير كاف، فلا بد من التركيز أيضا على الأسلوب أو الطريقة المتبعة بتحقيق هذه النتائج والتأكد من صحتها وسلامتها، كما تتميز هذه الطريقة أيضا بكونها توفر تغذية عكسية للموظف على أدائه، وتساعد كل من المشرف و المرؤوسين على مناقشة وايجاد الطرق المناسبة لتحسين الأداء وتفادي المشاكل في المستقبل.

أما عيوب هذه الطريقة فأبرزها:¹

- عدم توفر الأشخاص المناسبين والقادرين على المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف وسبل تحقيقها.
- الموظف المراد تقييم أدائه سوف يركز بدرجة أساسية على تحقيق النتائج دون اعتبار الوسائل التي يستخدمها لتحقيق هذه النتائج، ولذلك فإن هذه الطريقة تهمل الوسائل اي أسلوب واجراءات العمل التي هي شرط ضروري لنجاح العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- أن العاملين قد لا يستطيعون تحقيق الأهداف المحددة مسبقا لظروف خارجة عن ارادتهم، مثل تغيير الظروف البيئية أو اضراب العمال أو تغيير في بعض اساليب الحكومة.
- هذه الطريقة لا تقدم مؤشرات واضحة لإمكانية نجاح الموظف ورغم هذه الانتقادات فإن الإدارة بالأهداف تعتبر أحد المداخل الحديثة و الهامة في عالم الإدارة وما تزال لها مصداقيتها وقيمتها العلمية والعملية، وبالإمكان التغلب على العيوب السابقة من خلال التركيز على الاسلوب أو الطريقة إلى جانب النتائج.

5.2.2. طريقة مقياس التوقع السلوكي: (Behavioral anchored rating scale)

تسمى أيضا مقياس التدرج على أساس سلوكي أو طريقة السلوكيات المتوقعة، وقد تم تطوير هذه الطريقة من طرف كل من SMITH و KINDL سنة 1963، وهذه الطريقة عبارة عن محصلة لدمج كل من: طريقة التدرج البياني وطريقة الحوادث الحرجة، ويتم ضمن هذه الطريقة تصميم أعمدة لكل صفة او سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، و يحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين عمود يتم شرح فيه و وصف الاداء و عمود ثاني يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الاداء على تقدير وصفي لمستوى الأداء، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي لمقياس التدرج على أساس سلوكي (مشرف في قسم الانتاج).¹

التقدير الوصفي	وصف أداء الموظف
أداء التمييز	متابعة أداء الموظف وحثهم على العمل، ومساعدتهم في حل المشاكل التي تعترضهم، وتحقيق معدلات نتائج عالية فوق المخطط لها
أداء متوسط	تحقيق معدلات انتاج حسب ما هو مخطط دون أي تعطيلات أو مشاكل
أداء مقبول	تحقيق معدلات انتاج قريبة من المعدلات المطلوبة مع بعض المشاكل
أداء ضعيف	عدم تحقيق المعدلات المطلوبة وكثرة المشاكل والشكاوي من طرف المرؤوسين

يجب الإشارة إلى ان طريقة السلوكيات المتوقعة تعتبر من أعقد طرق تقييم الأداء وذلك نظرا لكثرة المراحل والخطوات التي تمر بها والتي تتمثل في الآتي:

- تقوم مجموعة من ذوي المعرفة الوظيفية سواء كانوا موظفين أو مديرين بدراسة بطاقات وصف الوظائف وذلك بهدف تطوير خمسة إلى عشرة أبعاد أدائية مثل: توزيع الأجهزة، صيانة الاجهزة و الاستعمال اللفظي وغير ذلك.
- يطلب من المجموعة طرح بعض السلوكيات الجزئية أو التفصيلية التي توضح وتشرح مستويات الأداء المختلفة في كل بعد أدائي من الأبعاد السابقة والتي تم تحديدها في الخطوة الأولى.
- يتم عمل قائمة مرتبة بشكل عشوائي لجميع تلك السلوكيات الجزئية المرجعية، ثم يطلب من أعضاء المجموعة توزيعها على الأبعاد الأدائية التي تم تحديدها من قبل (السلوكيات الجزئية المرجعية التي لا تحصل على موافقة نسبة 75%) من أعضاء المجموعة يتم تجاهلها على أساس أنها غير موضوعية.
- في بعض الأحيان تعطي القائمة العشوائية للسلوكيات الجزئية المرجعية لمجموعة من الموظفين، وقائمة الأبعاد الأدائية لمجموعة أخرى من الموظفين ذوي المعرفة الوظيفية وذلك بغرض تصنيفها وترتيبها، فإذا لم يتفق رأي أعضاء المجموعة الأولى بنسبة 75% في ترتيب وتصنيف أحد السلوكيات الجزئية فإنه يتم تجاهلها.
- في النهاية يتم الحصول على قائمة للسلوكيات الجزئية المرجعية بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأدائية، ثم يتم ترتيب هذه السلوكيات الجزئية حسب ملائمتها. بعد ذلك يتم تطوير واعتماد ميزان قياس لتلك السلوكيات الجزئية وفي المحصلة النهائية ينتج لدينا ميزان قياس يحتوي على أمثلة من السلوكيات لكل الأبعاد الأدائية التي تحتويها الوظيفة المراد تقييم شاغلها.

وتتميز هذه الطريقة بعدة مميزات منها ما يلي:¹

- تساعد على تقليل الأخطاء المترتبة على عملية التقييم وذلك بسبب تركيزها على ابعاد العمل التي يجب أن يراعيها المقيم (الرئيس)، وكذلك ملائمتها للفرد العامل من حيث ربط أدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه.
- أنه يتم وضع المقياس بمشاركة العاملين ممن يمتلكون معارف وخبرات عالية في العمل، مما يؤدي إلى زيادة موضوعية وصدق هذا المقياس.
- غالباً تكون هذه الطريقة مقنعة للرؤساء والمرؤوسين نظراً لأن تصميم المقياس يكون من قبلهم، هذا ما يؤدي إلى تقليل الصراعات بينهم حول نتائج التقييم.
- تساعد على تحديد نقاط الضعف بدقة، وهذا يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.

وعلى الرغم من هذه الايجابيات إلا أن هذه الطريقة لها عيوب خاصة فيما يتعلق بارتفاع تكلفتها وحاجاتها إلى الوقت وإلى مجهودات كبيرة لتطوير المقياس وتنفيذه.

5.2.3. طريقة قياس الملاحظات السلوكية: (behavioral observation sale)

تقوم هذه الطريقة أيضا على تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، لكنها تتميز عن سابقتها في كون المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم وفق خمسة أوزان، حيث يكون لكل بعد بدلا من وزن واحد كما هو الحال في الطريقة السابقة خمسة أوزان وبعد ذلك يتم جمع الدرجات التي يحصل عليها الموظف بالنسبة لكل بعد من أبعاد العمل للوصول إلى النتيجة النهائية والتي تعبر عن مستوى أدائه.

أما عن اجراءات تصميم المقياس فهي لا تختلف عن الاجراءات التي تمت في الطريقة السابقة، حيث يشترك الجميع في تحديد أبعاد العمل ومن ثم الأبعاد التي يتم تقييم أداء الموظف بناءا عليها.

أما ما يميز هذه الطريقة عن الطرق السابقة فبالإضافة إلى مميزات الطريقة السابقة، فهذه الطريقة تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم هنا يقوم بمتابعة وملاحظة أداء الموظفين، أما في الطريقة السابقة فإن المقيم يقيم الموظف وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوكهم وفيما يلي مثال¹ يوضح نموذج لمقياس تقييم الأداء وفقا لطريقة مقياس الملاحظات السلوكية (بعد العمل هو: السيطرة على مقاومة التغيير)

يصف بالتفصيل التغييرات التي سوف تحصل ولكافة المرؤوسين	لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما	يكون	
يوضح للمرؤوسين لماذا يكون التغيير ضروريا في المرحلة الراهنة وبأدلة وبراهين	لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما	يكون	
يناقش مع الأفراد العاملين نتائج التغيير وتأثيراته عليهم	لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما	يكون	
يستمع لتعليقات وأراء الافراد العاملين	لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما	يكون	
يناقش الافراد العاملين حول أفكارهم وآرائهم في عدم و إجراء التغيير ووسائل العمل التنفيذية	لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما	يكون	
المجموع	لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالبا ما	يكون	
أقل من الدرجة المناسبة	مناسب	جيد	ممتاز

أما عن عيوب هذه الطريقة فقد اشارت بعض الدراسات على اتسام هذه الطريقة بالتعقيد الاجرائي والتطبيقي وعدم إمكانية تطبيقها في القطاع العام.

5.2.4. طريقة البحث الميداني: (Field Review Method)

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الافراد في عملية تقييم الاداء، حيث يتم الحصول على البيانات عادة شخصيا دون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة.

الخطوات المتبعة في هذه الطريقة، تتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس (مشرف) في مكتبة وطرح بعض الأسئلة عليه والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد أو عامل يعمل تحت إشرافه، وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبة يقوم بصياغة الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، ثم يقوم بإرسال نسخة منها في شكلها الاولي الى الرئيس ليراجعها و بعد ذلك يتم صياغتها صياغتها في شكلها النهائي.

من أهم ما يميز هذه الطريقة هو طابع الحرية في الحديث والنقاش، حيث أن الرئيس (المشرف) أثناء المقابلة يشير إلى كل الجوانب المرتبطة بأداء الموظف دون أي قيد، الأمر الذي يساعد على تقييم وصف شامل لأداء الموظف وذلك على العكس في حالة وجود نموذج يتقيد به الرئيس، هذا بالإضافة إلى أن وجود ممثلين عن إدارة الأفراد يجعل الرؤساء يشعرون بأهمية عملية التقييم ويشعرون بالمسؤولية الأمر الذي يجعلهم يسعون إلى تحري الثقة اثناء المقابلة و تقديم وصف موضوعي و دقيق لاداء الموظف.

أما سلبيات هذه الطريقة فهي تتطلب الكثير من الوقت، بالإضافة إلى أنها تتم بمعزل عن الموظفين الأمر الذي قد يؤثر على موضوعية ودقة نتائجها، وبشكل عام فإن هذه الطريقة جيدة ولكنها تتطلب مهارات من طرف ممثلي إدارة الأفراد للحصول على الاجابات الصحيحة من الرؤساء.

الأجور

تعتبر الأنشطة والممارسة الخاصة بالأجور والرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين جزء رئيسي ووظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية،¹ ويعد نظام التعويضات بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية، والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام التعويضات على أنه انعكاس لاتجاهات ونية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائماً تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام التعويضات على عاتق إدارة الموارد البشرية.²

¹ ماهر أحمد. نظم الأجور والتعويضات، دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الاسكندرية، الدار الجامعية،

2010 ص 234

² حسن زاوية محمد وسلطان محمد سعيد، ادارة الموارد البشرية تنمية المديرين تقييم الأداء المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد

الاسكندرية، دار التعليم الجامعي 2014، ص245

1. تعريف الأجر:

تمثل كلا من الأجور والمرتبات تعويضا نقديا مباشرا يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها، فهما متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام فالشائع في الرواتب، تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية و الادارية، بحيث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين، أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية و الانتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على اساس كمية الانتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معا، لكن أصبح المتداول استعمال اللفظين كمرادفين.

• المرتب:

هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهريا ويطلق عادة على التعويضات النقدية التي تدفع لشاغلي الأعمال الادارية والمكتبية والذين يطلق عليهم ذوي اللياقات البيضاء ويسمون بالموظفين حيث تدفع تعويضاتهم على أساس العلاوات أو أي مزايا أخرى.

والمرتب الاساسي هو المرتب الذي يحصل عليه الفرد في الساعة أو الاسبوع او الشهر نتيجة قيامه بالعمل، أما الحوافز هي المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء.

أما المزايا فهي المكافآت التي يحصل عليها الفرد كنتيجة لتوظيفه ومركزه في المنظمة ومن أمثلة المزايا التأمين الصحي والاجازات المدفوعة والمعاشات.

• الأجر:

هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي اطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.

ويمكن تبويب الأجور في ثلاث مكونات:

- الأجر النقدي

يتكون من جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول مع جانب العمل، وكذلك الاستقطاعات والتأمينات الاجتماعية و الغياب والضرائب.

- المزايا العينية

تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين مثل تكاليف النقل، ملابس العمل... الخ

- التأمينات الاجتماعية:

مساهمة رب العمل شهريا بنسبة كقسط للتأمينات الاجتماعية ويتولى العامل سداد الباقي.

2. أنواع الأجر:

نصنف الأجر إلى:¹

2.1. الأجر الدوري والأجر الغير دوري:

الأجر الدوري هو الأجر المقابل للتكرار كل فترة صرف، مثال ذلك الأجر الأساسي ، والأجر الغير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر كالمكافآت السنوية ومنح الأعياد وما في حكمها.

2.2. الأجر الاسمي والجر الحقيقي:

الأجر الاسمي هو مقدار ما يحصل عليه العامل من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من اعمال وهو يتأثر بمجرد ارتفاع الاسعار حيث تنخفض قيمته الحقيقية فالموظف لا يأخذه بعين الاعتبار لأن بمجرد انخفاض قيمته الحقيقية تنخفض القوة الشرائية ويصبح لا يلبي احتياجاتهم الأساسية.

أما الأجر الحقيقي فهو مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف شراءها لإشباع حاجاته بواسطة أجره النقدي.

ونظرا لأن مستوى معيشة العامل يتوقف على أجره الحقيقي وليس على أجره الاسمي على صاحب العمل (فرد أو حكومة) أن يحقق التوازن بين الأجرين وذلك بإحداث تغيير بالأجر الحقيقي مع التغيير في الاسعار حتى لا يتضرر العامل.

2.3. الأجر النقدي والأجر العيني:

يتكون الأجر النقدي من جزأين: جزء ثابت، يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العمل.

• الأجر الثابت:

ويدفع عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجر في المنظمة، وحسب العمل الذي يؤدي، حيث أن العمال المؤقتون الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقاتهم بالمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع. اما العمال الدائمون فعادة تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر.

ولا يعني هذا أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر يظل ثابتا على امتداد مدة خدمة العامل، ولكنه يعني أنه يظل ثابت لفترة معينة ثم يتم تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل، ومن أهم هذه الظروف زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد

¹ أبو شيخة نادر أحمد إدارة الموارد البشرية ابطار نظري وحالات عملية عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع 2013 ص 179-181

أعباءه العائلية بسبب التغيير في عدد أفراد أسرته ولذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفي مواعيد معينة يحددها نظام الأجور وتسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر العلاوة الدورية.

• الأجر المتحرك:

تدفع المنظمة لعاملها، إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلتها:

- الأجر التشجيعي الذي يعطي نتيجة زيادة الانتاجية على المستوى المحدد
- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يقوم بها العامل، بحيث تحقق فائدة للمنظمة قد تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.
- الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة الوظيفة أو ظروف عملها
- نسبة من الأرباح تمنحها المنظمة للعاملين.

3. أهداف الأجور:

من بين أهم أهداف التي تتحقق عن طريق الأجور:¹

- جذب أفضل العناصر للمنظمة
- الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء
- مكافأة الأداء السابق للفرد
- ضمان وخلق التنافس في سوق العمل.
- الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين.
- تشجيع الأداء المستقبلي للفرد
- تخفيض معدل دوران العمل

ولهذا لا بد لنظام الأجور والرواتب أن يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة في جذب العاملين والحفاظ عليهم وتحفيزهم من خلال القيام بعدة أمور منها:

- تصميم نظام عادل للرواتب والأجور.
- الرقابة على المصروفات المدفوعة كرواتب وأجور العاملين
- شرح نظام وهيكّل الرواتب والأجور بحيث يكون كل فرد على دراية بكيفية عمل النظام
- تحقيق رضا العاملين عن العمل في المنظمة.

4. أهمية الأجور :

تبرز أهمية الأجور على المستويات التالية:

¹ كافي مصطفى يوسف: إدارة الموارد البشرية (من منظور اداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي) عمان مكتبة المجتمع العربي

4.1. أهمية الأجور على مستوى الأفراد:

تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات و قدرات ومؤهلات الأفراد، وتؤثر الأجور أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية، وتدفع الأجور الأفراد للتقدم الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور و المكافآت¹ وهذا يعني أن للأجور أهمية كبرى للأفراد العاملين والتي تظهر في أنها:²

- تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء و الانتاجية
- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تفويضهم
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

4.2. أهمية الأجور على مستوى المنظمة:³

تعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على ايجاد علاقة وطيدة، وحسنة بين العاملين و المنظمة. فمن المعروف درجة رضا ورغبة الفرد عن عمله وحبه للمنشأة تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر وراتب عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية، لان معظم الاحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الادارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى المعيشي و الاجتماعي للعاملين.

وتلعب الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن فعن طريقها يمكن استقطاب العمالة في بعض الأحيان كما هو الحال في دول النفط.

تمثل الأجور جزءا من تكلفة انتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتشير الاحصاءات أنها قد تتراوح ما بين 15% و 50% من التكلفة وعليه فهي تكلفة عالية، والاستخدام الأمثل لهذه التكلفة وبالشكل الذي يدر أكبر ناتج هو شيء مطلوب، كما أن التوفير في ميزانية الأجور والتعويضات يساهم مباشرة في زيادة أرباح المنظمة.⁴

يجب أن يتوافق الأجر مع عدة عوامل مؤثرة منها:⁵

- انتاجية الموظف ومهاراته ومستوى المسؤولية
- ألا يشكل عبئا على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة
- أن لا يتعارض مع المنظمة والقوانين الحكومية
-

4.3. أهمية الأجور بالنسبة للدولة والمجتمع:

¹ عبد الرحيم زاهر، مفاهيم جديد في ادارة الموارد البشرية، عمان، دار الراية للنشر، 2011 ص 112 113

² كافي مصطفى يوسف. مرجع سابق ص 171

³ كافي مصطفى يوسف، مرجع سابق ص 171

⁴ ماهر أحمد مرجع سابق ص 22

⁵ عبد الرحيم زاهر مرجع سابق ص 112، 113

تمثل الأجور المصدر الجوهرى للقوة الشرائية المحركة للاقتصاد القومي وكلما تحسنت الأجور يميل السوق إلى الانتعاش لكل القطاعات الاجتماعية بالمجتمع.

كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها وهو وسيلة استقطاب الكفاءات البشرية النادرة والحرص على الاحتفاظ بها في المنظمة.

5. العوامل المحددة لمعدلات الأجور:

هناك أربع عوامل أساسية تؤثر في تصميم أي خطة للأجور تتمثل في ما يلي:¹

• الاعتبارات القانونية:

حيث تفرض العديد من القوانين على صاحب العمل ضرورة ألا يقل مستوى الأجر من حد معين، كما تنظم كيفية التعويض عن الوقت الإضافي وكذا المزايا والخدمات التي ينبغي تقديمها للعاملين.

• النقابات العمالية:

حيث أثرت قوانين النقابات والعلاقات العمالية على كيفية تصميم خطط الأجور، حيث منحت هذه القوانين النقابات العمالية الحماية القانونية وأعطت للعاملين الحق في التنظيم والمساومة الجماعية والانشغال بالأنشطة التنسيقية التي تستهدف تحقيق الحماية المشتركة لجميع الأعضاء.

• سياسة التعويضات بالمنظمة:

كما تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة على الأجور و المزايا التي تقدمها لهؤلاء العاملين، ونظرا لأن هذه السياسات تقدم مجموعة من الارشادات التي ينبغي أخذها في الاعتبار، عن تعويض العاملين، فإنه عادة تكتب هذه السياسات بواسطة مدير الموارد البشرية.

• العدالة وتأثيرها على معدلات الأجور:

تعد الحاجة إلى تحقيق العدالة من العوامل الحاكمة في تحديد معدلات الأجور و بصفة خاصة كل من العدالة الخارجية والعدالة الداخلية، فالعدالة الخارجية يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمة بنظيراتها السائدة في منظمات أخرى، حتى يستطيع صاحب العمل جذب الأفراد للعمل لديه أو حتى على الأقل للاحتفاظ بقوة العمل الحالية، أما العدالة الداخلية فتتحقق من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على أجر يعادل ما يحصل عليه الآخرون بالمنظمة والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل ويؤدون نفس الوظيفة.

6. معايير تحديد الأجور:¹

¹ ديسلر جاري: ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، دار المريخ ص 381، 383

إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل اشباع حاجات العاملين فيها، لأن ذلك يساعد في تحفيزهم ودفعهم للعمل بجد واخلاص، وما دامت حاجات الأفراد مختلفة ومتباينة فإنه لا بد من إعداد نظام الأجور يستطيع التكيف مع هذه الحاجات الفردية المتباينة.

كما أن اقرار وتطبيق نظام يربط بين انتاجية الموظف من ناحية وأجره من ناحية أخرى يمثل مدخلا أساسيا لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للمنظمة استخدام المعايير الآتية لتحديد الأجور:²

• الأداء:

إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق.

- الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا
- الأقدمية: تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور
- المؤهل العلمي والخبرة:

هما عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة بالمنظمة ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.

• مستوى صعوبة الوظيفة:

يعتمد هذا المعيار على مواصفات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعليمها تستحق أجرا اقل من الوظائف المعقدة المصنفة فكريا وجسديا، كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.

• المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائد في السوق:

تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى المعيشة، مما يجعل كثير من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

هذا بالإضافة إلى العديد من العوامل والمتغيرات الأخرى.³

¹ أبو شيخة نادر أحمد مرجع سابق ص 176، 177

² عبد البقي صلاح الدين وحفي عبد الغفار. إدارة الأفراد الاسكندرية، المكتب العربي الحديث 1988، ص 209-210

³ محمد أحمد عبد النبي مرجع سابق ص 168

- إمكانية الدولة المادية والاقتصادية وحجم مواردها المستمرة وعوائدها الصافية ودخلها القومي وما تخصصه للأجور والرواتب فكلما زادت هذه الموارد زاد احتمال ارتفاع معدلات الأجور كما هي عليه في الدول ذات الإمكانيات المحدودة.
- طبيعة المهن وطبيعة الظروف المحيطة بشاغلها في المجتمعات المختلفة، فالمهن التي تستلزم التنقل أو العمل في الصحراء أو بين المرتفعات أو في الحدود أو في المناطق النائية تتأثر كثيرا بالمناخ المحلي للدولة وبموقعها الجغرافي وبالظروف المحلية للمجتمع أكثر من غيرها من المهن والوظائف التي تؤدي داخل الوطن.
- كما أن الظروف العامة للدولة وخاصة المتعلقة بالأمن والاستقرار أو عدمه تؤثر كثيرا على درجة اقبال العاملين عليها ويزيد من احتمال مطالبتهم برواتب أو منحهم علاوات خاصة لا تمنح عادة للعاملين في ظروف أو مجتمعات أكثر أمنا واستقرارا.

7. نظم دفع الأجور:

هناك أساسين تتفرع عنها كافة طرق دفع الرواتب والأجور:¹

7.1. الأجر على أساس الزمن:

في هذه الحالة يتقاضى الفرد أجره على أساس المدة الزمنية التي يقضيها في العمل الرسمي، كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة، ولا يتغير الأجر بتغير كمية الانتاج، وفي الحياة العملية وجد أن دفع الأجور على أساس الزمن بشكله المطلق غير عملي، إذ لا بد من تخصيص مكافأة للأفراد المتميزين في انتاجهم لأن عدم التمييز بين الفرد المنتج وغير المنتج يقضي على التحفيز في العمل ويضعف الروح المعنوية.

ويكون نظام الأجر الزمني ملائما أكثر من غيره في الحالات التالية:

- عندما يصعب تحديد كمية الانتاج الخاصة بكل فرد على حدة، وبالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد ونتائج أدائه.
- عندما تكون لاعتبارات الجودة أهمية أكبر من اعتبارات الكمية، أي عندما تكون نوعية الانتاج أهم بكثير من حجمه.
- عندما يكون العمل غير منتظم، باستمرارية لأسباب لا علاقة للعاملين بها.

وتحقق الأجور الزمنية المزايا التالية:

- تضمن للعاملين دخلا محددًا ومعروفًا.
- سهولة احتساب وفهم واستخدام مثل هذه الطريقة سواء من قبل الإدارة أم من قبل الأفراد.

إلا أن لطريقة الأجور الزمنية بعض العيوب:

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق ص 170-176

- نظام الأجر الزمني يعجز أن يكون حافزا للأفراد نحو المزيد من بذل الجهد لأنه لا يميز جهود الأفراد.
- عدم التأكد من التكلفة الحقيقية للعمل فقد يختلف الانتاج بدرجة ملحوظة بينما الأجر المدفوع لا يتغير.

7.2. الأجر على أساس الانتاج (القطعة):

بشكل عام يتقاضى الفرد أجره بموجب هذا الاساس على ضوء كمية ونوعية انتاجه بحيث يحصل على عائد اضافي إذا زادت كمية انتاجه، ويتم الدفع في هذه الحالة إما بتحديد اجر واحد للوحدة المنتجة، أو يكون التحديد في صورة وقت مسموح به لإنتاج عدد معين من الوحدات.

- **ومن مزاياه نجد:**
 - تعتبر حافزا قويا للعمل بكفاءة، مما يعود بالنفع على العاملين، على شكل زيادة في أجورهم، وعلى المنظمة كزيادة في رقم انتاجها نتيجة زيادة كفاءة العاملين في العمل.
 - يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين و تحسين أسلوب عملهم، و ذلك لزيادة انتاجهم وبالتالي الاجر الذي يتقاضوه.
 - تحقيق العدالة في دفع الأجر إذ يتقاضى كل فرد عائدا حسب عمله.
 - يخفف من شعور العامل بأن صاحب العامل يستغله، إذ يبدو العامل كأنه يتقاضى دخلا مرتبطا ارتباطا مباشرا بكمية الانتاج والعمل الذي يقوم به.

8. خصائص النظام السليم للأجور:

يؤثر نظام الأجور في عدة قضايا، كنوع العاملين الذين في المنظمة والرضى الذين يتمتعون به وربحية المنظمة لذلك لا بد أن يتم اعداده بدقة وحتى يكون تأثيره ايجابي يجب ان يتمتع بالخصائص التالية والتي يمكن اعتبارها مبادئ في تصميم نظام الاجور والرواتب:

• العدالة:

هي شرط مهم لأي نظام سليم للأجور وهي معقدة ومتعددة الأبعاد ولهذا يتمتع نظام الأجر بعدالة داخلية وخارجية في تحديد أجر كل وظيفة.

- العدالة الخارجية:

هي عدالة مع الأجور التي تمنحها المنظمات أخرى لنفس الوظيفة

- العدالة الداخلية:

هي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية للوظيفة.

• الشفافية:

أن كون النظام مكشوف وليس سري.

• الاستقرار والثبات:

فلا يتم تغيير النظام إلا عند توفير شروط موضوعية تستدعي ذلك.

• الارتباط بالأداء الفعلي:

الأجر والتعويض السليم من وجهة نظر الإدارة والموظف نفسه، هو أجر يعوض الفرد عن الأداء الفعلي الذي يقدمه.¹

9. مؤشرات كفاءة إدارة الموارد البشرية في إدارة نظام الأجور بالمنظمة:

من بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية في تصميم والأجور بالمنظمة.

• معدل توصيف الوظائف:

يمكن قياس مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية في القيام بهذه الخطوة.

باستخدام المؤشر التالي:

معدل توصيف الوظائف = تساوي عدد الوظائف التي لها بطاقات توصيف/ اجمالي عدد الوظائف بالمنظمة.

• معدل تقييم الوظائف:

ويقيس هذا المعدل كفاءة الموارد البشرية في القيام بتقييم أكبر عدد من الوظائف التي يتوافر لها بطاقات توصيف وذلك كالآتي:

معدل تقييم الوظائف = تساوي عدد الوظائف التي تم تقييمها/ اجمالي عدد الوظائف بالمنظمة.

• معدل الاستثناءات عن المدى الأجرى للوظائف:

ويقيس هذا المعدل نسبة للاستثناءات التي تقوم بها المنظمة والتي تدفع فيها رواتب أعلى مما يقدمه هيكل الرواتب والأجور وقد تضطر المنظمة لذلك في بعض الحالات بغرض جذب عناصر متميزة من سوق العمل.

معدل الاستثناءات = تساوي عدد الاستثناءات الممنوحة/ متوسط عدد العاملين خلال الفترة

حيث تتدخل إدارة الموارد البشرية لمراجعة النظام نفسه وتعديله إن لزم الأمر عند تجاوز هذه الاستثناءات المعدل المقبول.

¹عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق ص284-286

• متوسط أجر الساعة:

يعتبر هذا المؤشر مقياس لكفاءة إدارة الموارد البشرية في الرقابة على مصروفات الرواتب والأجور خلال فترة زمنية معينة.

متوسط أجر الساعة = تساوي إجمالي الرواتب والأجور / إجمالي عدد ساعات العمل

• نسبة تكاليف الاشراف والادارة:

يقيس هذا المؤشر نسبة الرواتب المدفوعة لفئة المشرفين والاداريين إلى إجمالي الرواتب المدفوعة في المنظمة ككل.

نسبة تكاليف الاشراف والادارة = تساوي إجمالي الرواتب المدفوعة للمشرفين والاداريين / إجمالي الرواتب المدفوعة في المنظمة.

المراجع:

1. بسام محمد أبو خضير و آخرون: ادارة الموارد البشرية، ط1، جامعة البلقاء، عمان، 2017
2. بيريتي جان ماري، ثابتي الحبيب : بن عبو الجيلالي. قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر، 2015
3. حسن زاوية محمد وسلطان محمد سعيد : ادارة الموارد البشرية. ،الاسكندرية. دار التعليم الجامعي 2014
4. كافي مصطفى يوسف: ادارة الموارد البشرية (من منظور اداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي) عمان مكتبة المجتمع العربي 2014
5. أبو شيخة نادر أحمد : إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع 2013
6. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2013
7. أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية : الدار الجامعية، ط2، الاسكندرية، مصر، 2011، 2012
8. ديسلر جاري: ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، دار المريخ 2012
9. عبد الرحيم زاهر : مفاهيم جديد في ادارة الموارد البشرية، عمان، دار الياية للنشر، 2011
10. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2010

11. ماهر أحمد : نظم الأجور والتعويضات، دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2010
12. محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون عمان الأردن ط1 2010.
13. مدحت محمد أبو نصر : مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر ك1، القاهرة، مصر، 2009
14. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، دار العكيبان للنشر والتوزيع، ط3 المملكة العربية السعودية، 2009
15. نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن دار زهران للنشر والتوزيع 2009
16. بلال خلف السكارنة : التدريب الإداري، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن 2009
17. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل عمان ط 2005 وط 2009
18. عادل حرحوش صالح سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع اربد الأردن ط3 2009
19. بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2008
20. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الردين 2008
21. عبد الباري ابراهيم درة : زهير نعيم الصباغ: أدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع، 2008
22. رضا صاحب أبو أحمد : سنان كاظم الموسوي: تحليل وتوصيف الوظائف إطار نظري وعملي، العدد الثامن من 2008
23. اسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع 2007
24. سعاد نايف برنوطي: ادارة الموارد البشرية، ادارة الأفراد، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع 2007
25. زيد منير عبودي: ادارة الموارد البشرية دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الردين ط1، 2007
26. يوسف حجيم الطائي وآخرون: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنسر و التوزيع، 2006
27. محمد الصرقي : ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية 2006
28. عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع 2006

29. نجم العزاوي: التدريب الاداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الطبعة العربية، عمان الأردن 2006
30. بسيوني محمد البرادعي: مهارات تخطيط الموارد البشرية ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع مصر ط1، 2005
31. مصطفى نجيب شاويش: ادارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاصدار الثالث 2005
32. خالد عبد الرحيم الهيبي : ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2 در وائل للنشر والتوزيع الأردن 2005
33. أحمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2004
34. مصطفى محمود أبو بكر : إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية الاسكندرية 2004
35. محمد اسماعيل بلال: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة الاسكندرية، 2004
36. جمال الدين محمد المرسى: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003
37. خالد عبد الرحمن الهيبي : ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر عمان 2003
38. سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003،
39. محمد سعيد أنور سلطان: ادارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية 2003
40. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
41. حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ط1 دار النهضة العربية بيروت، لبنان 2002
42. حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، مصر 2002
43. على غريبي وآخرون: تنمية المورد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله، الجزائر، 2002
44. مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان 2001
45. حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن 2000

46. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية،
2000
47. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية
1999
48. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي : إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل النشر،
عمان، الاردن 1999
49. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة 1998
50. عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن
1996
51. مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة
مصر، 1994
52. محمد جمال مرعي: التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993
53. عبد الباقي صلاح الدين وحنفي عبد الغفار : إدارة الأفراد الاسكندرية، المكتب
العربي الحديث 1988،
54. محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، جار غريب للنشر، القاهرة، 1981
55. ماهر عليش محمد: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1979
56. منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة. وكالة
المطبوعات الكويت 1975
57. علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية. دار المعارف القاهرة مصر.
1970
58. صالح عودة سعيد: تخطيط الأفراد، الجامعة المفتوحة، دون سنة النشر
59. خميس السيد اسماعيل: الادارة العامة و التنظيم الاداري، دار النشر، الجزائر، دون
سنة نشر
60. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة
61. أحمد بن حامد الحمود : تقييم الأداء الوظيفي، الطرق المعوقات، البدائل. الادارة
العامة (الرياض) مجلد 34، عدد 2
62. مجدي عبد الله شرارة: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

اطروحات و مقالات :

63. خالد ابراهيم خليل : فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي
الحكومي دراسة حالة اقسام الأشعة في قطاع غزة، ماجستير جامعة الأقصى بغزة
2016

64. يحيوي سليمان: دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2015

65. غربي صباح: تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي العدد التاسع جويلية 2014

66. يوسف عبد الرحمن: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة، الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر مذكرة ماستر 2013-2014

67. أيمن عبد الرحمن سليمان: واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية "دراسة حالة المحافظات الجنوبية" ماجستير قسم إدارة الأعمال جامعة الأزهر بغزة 2010

68. عقون شراف: سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميلة ماجستير علوم التسيير 2006-2007

69. ادريس سمير : الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998

المراجع باللغة الفرنسية :

- Sekiou et autres, gestions des ressources humaines : Boeck université ; 2eme édition ; 2001
- Jean Louis VIARGUESLE ; guide du manager d'équipe ; édition organisation paris 2001
- Bernard MATOURY et Daniel CROZET : gestion des ressources humaines ; pilotage sociale et performance ; édition 5 ; Dunod ; paris 2003
- Annick Saint SAUVEUR et Jean Pascal LAPRA : la fonction dans l'entreprise « le manuel du responsable de formation » édition Garnier ; paris ; 1984

المواقع

- <https://hbrarabic.com> / تاريخ المعينة 2023/6/8 / / المفاهيم الادارية مواصفات وظيفية