

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MUSTAPHA STAMBOULI de Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

Faculté des sciences Humaines et sociales

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس وعلوم التربية

الدكتوراة: فاضل فايزة

الدرجة العلمية: أستاذة محاضرة -أ-

السند البيداغوجي الخاص بمقياس:

تسيير الموارد البشرية 2  
السداسي الثاني

موجه لطلبة السنة: الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

فرع: علم النفس

ميدان: العلوم الاجتماعية

عدد صفحات السند (مع احتساب الواجهة وما تلاها): 129 صفحة

لجنة تحكيم السند:

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	جامعة الانتماء
01	زقاوة أحمد	أستاذ تعليم عالي	جامعة غليزان
02	لعجيلات يوسف	أستاذ محاضر - أ-	جامعة معسكر
03	بلال ريم	أستاذة محاضرة - أ-	جامعة معسكر

السنة الجامعية : 2022 - 2023



جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
الرقم: 13 / ق ع ن ع ت ك ع !! / ج م ام / 2023

معسكر في: 2020/02/14

# شهادة

يشهد رئيس قسم علم النفس و علوم التربية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر - بان الأستاذة فاضل فائزة أستاذة محاضرة أ بقسم علم النفس و علوم التربية تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، أنها قد درست مقياس تسيير الموارد البشرية 2 السداسي الثاني لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل و التنظيم من تاريخ 2020 إلى غاية يومنا هذا.

-سلمت هذه الشهادة للإدلاء بها في ما يسمح به القانون.

رئيس القسم



- السداسي السادس: ليسانس علم النفس العمل والتنظيم

نوع التقييم		الأرصدة	المعامل	الحجم الساعي الأسبوعي				الحجم الساعي السداسي 16-14 أسبوع	وحدة التعليم
				أعمال أخرى	أعمال تطبيقية	أعمال موجهة	محاضرة		
إمتحان	متواصل								
		20	11			6.00	6.00	180	وحدات التعليم الأساسية
x	x	05	03	سا 45		1.30	1.30	45	تسيير الموارد البشرية 2
x	x	05	03	سا 45		1.30	1.30	45	الارغونوميا 2
x	x	05	03	سا 45		1.30	1.30	45	تحليل الفرد
x	x	05	02	سا 45		1.30	1.30	45	الصحة النفسية و العمل
		06	02					67.30	وحدات التعليم المنهجية
x		03	01	سا 45				22.30	تربص
x		03	01	سا 45				45	مذكرة التخرج
		02	01			1.30	1.30	45	(*) وحدات التعليم الاستكشافية
x	x	02	01	سا 45 ا		1.30	1.30	45	علم النفس التسويقي إدارة و تسيير المشروع المهني
		02	02			1.30	1.30	45	وحدة التعليم الأفقية
x		01	01	سا 45			1.30	22.5	المخدرات والمجتمع
	x	01	01	سا 45		1.30	/	22.5	لغة أجنبية
		30	20	450		9	09	337.30	مجموع السداسي 6

## المداسي السادس

وحدة التعليم : الأساسية

المادة :تسيير الموارد البشرية

الرصيد: 5

المعامل: 3

أهداف التعليم ( نكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة ، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

يتعرف الطالب من خلال دراسته لهاته الوحدة مبادئ التسيير البشري في المؤسسات المهنية.

المعارف المسبقة المطلوبة ( وصف مختصر للمعرفة المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر)

اطلاع الطالب على المبادئ الاولية في علم النفس العمل و التنظيم.

### محتوى المادة:

التوظيف :- الاستقطاب ، أسسه و أنواعه ...الخ)

-الاختيار ( خطواته ، إجراءاته ...الخ)

-التصيب و التثبيت (فتراته و إجراءاته...الخ)

التدريب والتكوين

تقييم الأداء

سياسة الأجور

إعادة التأهيل و التوجيه المهني

بالنسبة لحصص الأعمال الموجهة للطلبة ملزمون بإجتاز عروض ميدانية

طريقة التقييم: علامة الأعمال الموجهة 40 % + الامتحان 60 %

المراجع: (كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ)

1. احمد ابو اسعد - لعياء الهوارى (2008) التوجيه التربوي و المهني دار الشروق للنشر و التوزيع الاردن
2. نوري منير (2014) تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية الجزائر
3. محمد سرور الحريري (2012) إدارة الموارد البشرية دار البداية ناشرون و موزعون الطبعة الأولى الاردن
4. يوفلجة غياث (2008) مبادئ التسيير البشري، ط 3 ، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران.
5. د . سالم ، مؤيد سعيد و د . حرحوش ، عادل صالح . إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي . إربد : عالم الكتب الحديث ، 2006 . 291 ص
6. د. القحطاني ، محمد بن دليم . إدارة الموارد البشرية : نحو مدخل استراتيجي متكامل . الرياض : [ د ن ] ، 2005 . 293 ص

الصفحة	عنوان الشكل
17	شكل يوضح أسباب توافر المناصب الشاغرة
19	شكل يوضح مراحل عملية التوظيف
23	شكل يوضح مراحل الاستقطاب من إعداد الأستاذة
27	شكل يوضح مصادر الاستقطاب
81	شكل يوضح الأداء بين الكفاءة والفعالية
83	شكل يوضح محددات الأداء
85	شكل يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء
88	شكل يبين خطوات تقييم الأداء

## محتويات السند

01	قائمة الأشكال
07	مقدمة
09	تسيير الموارد البشرية
09	تعريف تسيير الموارد البشرية
10	أهمية تسيير الموارد البشرية
11	تعريف تسيير الموارد البشرية
12	أهداف تسيير الموارد البشرية
13	أولاً: التوظيف
13	تعريف التوظيف
14	مبادئ التوظيف
15	أهداف التوظيف
16	أهمية التوظيف
16	أسباب التوظيف
	أنواع التوظيف 18
20	أ- الاستقطاب
20	تعريف الاستقطاب
21	أهمية الاستقطاب
21	أهداف الاستقطاب
22	مبادئ الاستقطاب
23	خطوات ومراحل الاستقطاب
24	مصادر الاستقطاب

28	العوامل المؤثرة على نجاح عملية الاستقطاب
30	ب- الاختيار والتعيين
30	تعريف الاختيار
32	أهمية الاختيار
33	أهداف الاختيار
33	مراحل الاختيار
42	تعريف التعيين
43	خطوات التعيين
43	معوقات الاختيار والتعيين
45	ثانياً: التوجيه المهني
45	تعريف التوجيه المهني
46	الفرق بين الاختيار والتوجيه المهني
46	خصائص التوجيه المهني
47	أسس التوجيه المهني
47	أهداف التوجيه المهني
48	وسائل التوجيه المهني
49	خدمات التوجيه المهني
49	خطوات التوجيه المهني
50	نظريات التوجيه المهني
50	أ- نظرية فرانك بارسونز
51	ب- نظرية سوبر
53	ج- نظرية جينزبرغ
54	د- نظرية جون هولاند

57	ذ- نظرية آن رو .....
63	ثالثا: التكوين/ التدريب المهني .....
63	تعريف التدريب/ التكوين المهني .....
66	أهمية التدريب/ التكوين المهني .....
67	أهداف التدريب/ التكوين المهني .....
67	مكونات التدريب/ التكوين المهني .....
68	مبادئ التدريب/ التكوين المهني .....
69	أنواع التدريب/ التكوين المهني .....
70	طرق التدريب/ التكوين المهني .....
72	حوافز التدريب/ التكوين المهني .....
73	مشكلات التدريب/ التكوين المهني .....
74	سياسة التدريب/ التكوين المهني .....
80	رابعا: تقييم لأداء الوظيفي .....
80	1- الأداء الوظيفي .....
81	تعريف الأداء الوظيفي .....
81	عناصر الأداء الوظيفي .....
83	مراحل الأداء الوظيفي .....
84	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .....
84	2- تقييم الأداء الوظيفي .....
84	تعريف تقييم الأداء الوظيفي .....
86	أهمية تقييم الأداء الوظيفي .....

86	أهداف الأداء الوظيفي.....
87	خصائص تقييم الأداء الوظيفي .....
88	مراحل تقييم الأداء الوظيفي .....
89	معايير تقييم الأداء الوظيفي .....
89	طرق تقييم الأداء الوظيفي .....
92	مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي .....
93	الاسباب الرئيسية لفشل عملية تقييم الأداء الوظيفي .....
93	أسباب الرفع من مصداقية التقييم.....
95	<b>خامسا: تسيير المسار المهني.....</b>
95	تعريف المسار المهني.....
96	تعريف تسيير المسار المهني.....
97	أهمية تسيير المسار المهني.....
97	مداخل تسيير المسار المهني.....
98	خصائص تسيير المسار المهني.....
98	أهداف تسيير المسار المهني.....
99	أنواع تسيير المسار المهني.....
99	خطوات تخطيط المسار المهني.....
100	مراحل تسيير المسار المهني .....
101	آثار تسيير المسار المهني.....
102	معوقات المسار المهني .....
103	أساليب تسيير المسار المهني.....

103	أ- النقل المهني.....
102	تعريف النقل المهني .....
103	أهمية النقل المهني.....
104	أهداف النقل المهني .....
104	مشاكل النقل المهني .....
105	ب- الترقية .....
	تعريف الترقية 105
106	أهداف الترقية .....
	أنواع الترقية 105
107	مشاكل أنظمة الترقية .....
109	سادسا: أنظمة الأجور والرواتب .....
109	تعريف الأجور .....
110	أهمية الأجور والرواتب .....
110	أهداف سياسة الأجور والرواتب .....
110	الأسس الواجب مراعاتها في اعداد نظام الأجور .....
111	مبادئ وضع سياسة الأجور .....
112	طرق دفع الأجور .....
114	طرق احتساب الأجور .....
116	العوامل المؤثرة في تحديد الأجور .....
	خاتمة
	قائمة المراجع 118

## مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية موردا هام من الموارد التي تمتلكها المؤسسات باختلاف نشاطاتها، وهو أساس نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تسعى اليها والدخول في مجال المنافسة مع المؤسسات الأخرى، كما أننا نجد أن ذلك لم يعد يقتصر فقط في مقدرتها على استخدام مواردها المالية والمادية فحسب، بل أيضا في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها على اكتشاف الكفاءات والطاقات الكامنة المبدعة لديها، ولا يمكن أن يكون ذلك الا من خلال إدارة تقع على عاتقها وظيفة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب والمحافظة عليها والعناية بها، والعمل على وضع برامج تعمل على تنميتها باستمرار، بما يحقق الأهداف الفردية من جهة والأهداف التنظيمية من جهة أخرى، فإدارة/ تسيير الموارد البشرية هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة (رضوان، 2012: 13)، كما انها تلك الادارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية المنظم، بما يضمن لها الاستخدام الفعال لهذه الموارد من جل السعي الى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية ( الطائي، العبادي، 2015، صفحة 29).

وعلى ضوء ذلك تم اعداد هذا السند البيداغوجي ، والذي هو عبارة عن مجموعة محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية بالنسبة للسداسي الثاني، والذي تم فيه مراعاة ومحاولة التطابق مع المقرر الدراسي للمقياس، وهو موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، والذي من خلاله سنحاول تسليط الضوء والتطرق الى اهم العناصر التي يحتويها موضوع تسيير الموارد البشرية بداية من معرفة ماهية تسيير الموارد البشرية والتعرف على أهم الوظائف الممارسة في هذا المجال بدءا بعملية التوظيف وكيفية الاستقطاب والتعيين وصولا الى تسيير المسار المهني ونظام/ سياسة الاجور والعلاوات، حيث تم التفصيل في كل وظيفة على حدى.

## المعارف المسبقة المطلوبة:

اطلاع الطالب على المبادئ الأولية في تسيير الموارد البشرية.

## الهدف من تدريس المقياس:

تم اعداد هذا السند البيداغوجي من أجل تحقيق جملة من الأهداف، يمكن ايجازها فيما يلي:

- اطلاع الطالب على معنى تسيير الموارد البشرية، وأهم المفاهيم الاساسية المتعلقة بكل وظيفة من وظائفه.
- يسمح للطالب بمعرفة كيفية القيام بعملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات من خلال مجموعة من الوظائف المختلفة.
- اثراء الجانب المعرفي لدى الطالب والعمل على زيادة رغبته في فهم المقياس نظرا لارتباطه الوثيق مع الواقع الملموس في مجال تسيير /إدارة الموارد البشرية.

## تسيير الموارد البشرية:

### تمهيد:

تعتبر ادارة /تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة في كل المؤسسات باختلاف نشاطها سواء كانت اقتصادية أو تجارية أو خدماتية ... إلخ، باعتبار أنها تركز على العنصر البشري وتهتم به وتحاول المحافظة عليه بتلبية احتياجاته والعمل على تحفيزه وتنمية دافعية لتحقيق مستويات عالية من الأداء، كما تهتم أيضا بتوفير الشروط والظروف الفيزيائية الملائمة له وتحقيق السلامة المهنية له ووقايته من الاخطار والحوادث. وعليه سيتم التطرق الى مفهوم تسيير الموارد البشرية، وأهميتها في المؤسسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها.

### 1-تعريف تسيير الموارد البشرية:

إن إدارة/ تسيير الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، حيث تختص من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد وهذا ما يضيفي عليها الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة، أيضا تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين (شحادة ، 2005، ص 52 )

وعرف "موريس" تسيير الموارد البشرية هو: " تسيير جد خاص، لأنه يتعامل مع الموارد أي مع مجموع الأفراد الذين يكونون المؤسسة والمكلفون بالعمل بها" . ( Maurice , 2007 :05 )

وهو استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشمل ذلك على عملية التعيين، تقييم الأداء والتنمية والتعويض وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين (عبد العزيز، 2009، ص 14).

كما أنه مجموعة النشاطات الخاصة باستقطاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ( العريقي، 2012، ص 14).

ولقد تم تفصيل الأنشطة الإدارية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في القيام بالأنشطة والعمليات التالية المتمثلة في:

❖ تخطيط الموارد البشرية، تنظيم الموارد البشرية، توجيه الموارد البشرية، الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية.

❖ الالتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي يتمثل أهمها في: تحليل وتصميم الوظائف، تنمية المسار الوظيفي، تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز، الرعاية الاجتماعية.

❖ العمل علي تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف (رضوان، 2012، ص 14).

كما يعرف كذلك على أنه: "عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد بكفاءة، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم، التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف". (نوري، 2014، ص 33).

كما أن تسيير الموارد البشرية حسب "حسين وليد" يعتبر الطريقة التي تدير بها المؤسسة العاملين لديها، وتساعدهم في النمو والتطوير، فهي تهتم بتحديد كيفية تصرف الأفراد في موقف العمل الرسمي" (حسين، 2015، ص 19).

## 2- أهمية تسيير الموارد البشرية:

تتجلى أهمية تسيير الموارد البشرية حسب "عباس سهيلة" في:

✓ تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية.

✓ تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية، المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.

✓ تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.

✓ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية كخدمات وإدارة الأجور وتنمية الموارد البشرية (عباس، 2006، ص 24)

✓ فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي يقع فيها معظم المديرين منها:

- تعيين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.
- عدم قيام الافراد بالعمل على أكمل وجه.
- شعور الافراد بعدم العدالة في الأجور (العزاوي، جواد، 2010، ص 47).

ولقد ذكر " حسونة فيصل " أنه خلال ما أظهرته البحوث والدراسات فالإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس، والتميز والإبداع تعتمد على الرأس المال البشري لديها.
- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين، بحيث يطلعون إلى الإحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتطلع بعملها ( حسونة، 2011، ص 14).

كما تكتسي أهمية تسيير الموارد البشرية أيضا في مجموعة من العوامل يمكن ايجها في النقاط التالية:

- ✚ علاقتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الانتاج الأساسية.
- ✚ التوسع الكبير في حجم المنشآت، الذي ترتب عنه زيادة حجم العمالة فيها.
- ✚ زيادة وعي وثقافة العمال، الذي ترتب عنه زيادة ورغبة وطموح العاملين في تحسين أوضاعهم وظروفهم.
- ✚ ظهور النقابات العمالية تتبنى المطالب بتحسين ظروف العمال الاقتصادية والاجتماعية.
- ✚ تتبنى المنظمة من خلال تسيير الموارد البشرية تنفيذ برامج عدة، كالرعاية الصحية، التقاعد وتقديم العديد من المزايا النقدية مما يؤدي الى زيادة دافعية العمال وتحفيهم ودفعهم الى المزيد من العطاء والانتاج (العريقي، 2012، ص 15).

### 3- أهداف تسيير الموارد البشرية:

تتمثل أهداف تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

- توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لدى جميع العاملين في المنظمة من حيث التدريب والترقية والأجور.
- رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمة وذلك في كل المستويات الإدارية (مستوى الإدارة العليا. مستوى الإدارة الوسطى، مستوى الإدارة الدنيا)
- تحفيز العاملين بالمنظمة بما يضمن زيادة الإنتاجية إلى المستوى المطلوب.
- تنمية رضاء العاملين بالمنظمة وبث روح الانتماء لها من خلال برامج بعدها المتخصصون في هذا الصدد.
- تطوير سياسات الموارد البشرية بالمنظمة مع الأخذ في الاعتبار مستويات الأداء المطلوبة في المستقبل (المرسي، 2006، ص 46).

كما أن لإدارة الموارد البشرية حسب " أبو النصر مدحت" أهداف متعددة نذكر منها:

- ✚ استقطاب واختيار المورد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✚ تعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.
- ✚ احتفاظ الأفراد الناجحين في عملية الاختيار.
- ✚ تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم (أبو النصر، 2007).

وعليه ومن خلال ما سبق ذكره فنجد أن لإدارة /تسيير الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي تتمثل في التوظيف، التوجيه المهني، تسيير المسار المهني .... إلخ، سيتم التطرق إليها في عناصر لاحقة.

## أولاً: التوظيف:

### تمهيد:

إن المؤسسات في الوقت الراهن تسعى إلى إضافة القيمة للدخول في مجال الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية لتميزها بالكفاءات والقدرات اللازمة والأكثر فعالية والقادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، لذلك نجدها تبحث باستمرار عن كيفية الحصول على تلك الموارد البشرية عن طريق اكتشاف الأفراد ومحاولة جذبهم ووضعهم في الوظائف الشاغرة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال عملية تسمى بعملية التوظيف.

### 1-تعريف التوظيف:

إن عملية التوظيف تركز على تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية باختيار الموارد الأكثر توافقاً مع متطلبات المناصب الشاغرة. (Robert, 1990 : 1039)

كما نجد أنه قد أعطيت تعريفات مختلفة لمفهوم التوظيف فهناك من يعرفه على أنه: تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار الأفراد وتدريبها، ووضعها في المكان الملائم لها، قصد الوصول إلى الإنتاج الأمثل وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة بوضع نظم للعلاوات والترقية وانهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف كي يركزوا جهودهم على العمل ويشعروا بالأمان والاستقرار (أبو الحسن، 2003، ص 102).

وهو عملية استقطاب الافراد من داخل المنظمة أو خارجها واتباع اجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم ووضعهم في المكان المناسب (الهييتي، 2005، ص 121).

كما أنه النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين في المنظمة، تم اختيار أفضل العناصر التقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية (عليان، 2007، ص 241).

كما أنه وظيفية إدارية تتطوي على البحث عن الإداريين اختياريهم وتعيينهم وترقيتهم (العلاق، 2008، ص 30)، وفي هذا الصدد نجد أن "الصيرفي محمود" يعرف الاستقطاب على أنه: «هو مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة و المرغوب فيها (الصيرفي، 2009، ص 236)

وتمثل عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التصميم والتحليل والتوصيف الوظيفي وتخطيط القوى العاملة (العريقي، 2012، ص 81)، حيث أن تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وعادة ما تكون سنة واحدة (ماهر، 2004، ص 91).

ويرى كل من "رحماني يوسف" و"لبرق محمد" أن التوظيف مجموعة من العمليات التي يتم بموجبها يكشف أجدر وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافي من المترشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروف (رحماني، لبرق، 2021، ص 587).

وفي نفس الصدد نجد أن "محفوظي أمين" عرف التوظيف بأنه: "مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة" (محفوظي، 2022، ص 187).

## مبادئ التوظيف:

حسب "عليان ربحت" فإن التوظيف يتميز بالمبادئ التالية:

- مبدأ الديمومة: بحيث ان التوظيف عبارة عن عملية ادارية مستمرة.
- مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: من خلال اعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.
- مبدأ الكفاءة: فهو اختيار افضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها واكثرها قدرة على القيام بها. (عليان، 2007، ص 148)

## أهداف التوظيف:

يرى كل من "رحماني يوسف زكرياء" و "لبرق محمد رياض" أن أهداف التوظيف تتمثل فيما

يلي:

- ✚ التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- ✚ التعرف على افضل المترشحين من جانب الخبرة الذهنية والقدرات.
- ✚ استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاء في المنظمة، واعدادهم للعمل وحثهم على العمال والاستمرار فيه.
- ✚ القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلائم مع التغيرات الطارئة.
- ✚ الوصول إلى درجة الاشباع الأمثل لحاجات الأفراد.
- ✚ تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين.
- ✚ تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- ✚ ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها (رحماني، لبرق: 2021)
- ✚ كما يهدف التوظيف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و ذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء؛ و يمكن حصر مواصفات الشخص في العناصر التالية:

- تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى.
- خبرة علمية من حيث مجالها وعدد سنواتها.
- مهارات شخصية يدوية أو ذهنية.

- مواصفات شخصية كالسن، النوع، الهويات ... إلخ. ( قيرة، 2007، ص 87).

## أهمية التوظيف:

تكمن أهمية عملية التوظيف فيما يلي:

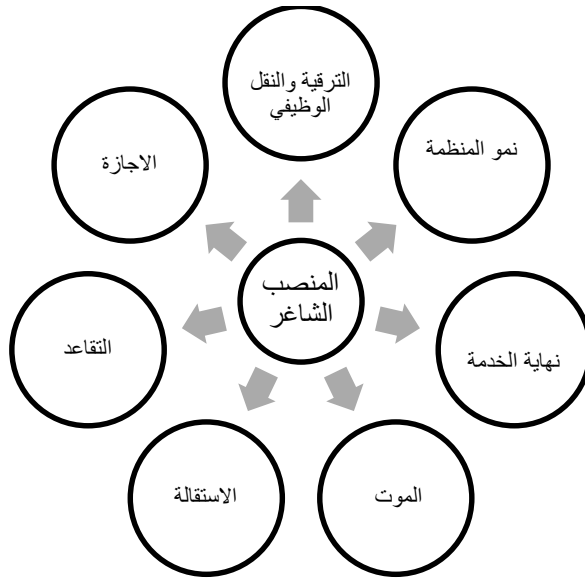
- + أنها تعتمد على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من بين المتقدمين.
- + ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.
- + يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد، حيث كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا من المطلوب.
- + ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد (عقيلي، 2005).

## أسباب التوظيف:

- من خلال توفر المناصب الشاغرة تظهر لنا الحاجة إلى توظيف موظفين جدد لشغلها، ومن بين هذه الأسباب التي تدعو إلى توافر المناصب الشاغرة ما يلي:
- **نمو المنظمة:** إذ يفتح باب التوظيف نتيجة للنمو والتوسع في الخدمات المقدمة لأن هذا التوسع سوف يؤدي حتما إلى خلق مناصب عمل شاغرة.
  - **استقالة موظف ما:** تؤدي استقالة أحد الموظفين إلى وجود منصب شاغر يحتاج إلى من يشغله.

- **نهاية الخدمة:** يعتبر إنهاء الخدمة من الأسباب التي تؤدي إلى توفر منصب شاغر.
- **موت أحد الموظفين:** حيث تسبب وفاة أحد الموظفين في خلق مناصب عمل شاغرة تحتاج إلى من يشغلها.
- **التقاعد:** إن تقاعد موظف ما يعني بقاء منصبه شاغرا ويكون التقاعد ناتجا عن إنهاء خدمات الموظفين لبلوغهم سنا معيناً، وقد يكون التقاعد إجبارياً أو اختيارياً.
- **الترقية والنقل الوظيفي:** تتسبب ترقية أحد الموظفين في خلو منصبه الذي كان يشغله وبالتالي يتوجب على المنظمة فتح باب التوظيف من أجل سد هذا الشغور، وما ينطبق على الترقية ينطبق، يتوجب على النقل الوظيفي.
- **إجازة تغيب:** قد يفتح باب التوظيف في حالة ما إذا قام أحد الموظفين بأخذ إجازة تغيب بشكل مؤقت فيما إذا لم يقرر هذا الموظف العودة إلى منصب عمله (الطائي وآخرون، 2006).

و فيما يلي شكل يوضح لنا أسباب توافر المناصب الشاغرة على مستوى كل منظمة



شكل رقم - 01 - يوضح أسباب توافر المناصب الشاغرة

## أنواع التوظيف

يمكن تمييز نوعين من التوظيف على النحو التالي:

أ- **التوظيف الداخلي:** يقصد به الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف عن ما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب شاغر، ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف الداخلي في الغالب عن طريق الترقية، النقل أو التحويل... الخ (المركسي، 2006 : 251)، والمصادر الداخلية هي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف التي تحتاج الى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الاشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة (رحماني، لبرق، 2021، ص 589).

#### من عيوب هذ النوع من التوظيف:

- ✓ وجود الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم.
  - ✓ قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والإبتكار.
  - ✓ إن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلو إلى حد معين لا يقدررون بعده على الأداء
- (Peretti, 2000 : 200)

ب- **التوظيف الخارجي:** وهو يمثل المناصب الشاغرة من الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي، وتكون السوق محلية أو وطنية على مستوى الدولة، والمؤسسات تلجأ الى هذا المصدر في حالو عدم توافر المناصب الداخلية والقدرات المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة، وتتوقف درجة سعي المؤسسات للحصول على احتياجاتها من سوق العمل الخارجي على عدة عوامل منها:

- ❖ نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.
- ❖ إمكانية توافر التخصصات المطلوبة في سوق العمل الخارجي.
- ❖ مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف خاصة في حالة خلو بعض الوظائف فجأة.
- ❖ مدى رغبة إدارة المنظمة في تطعيم المنظمة بأفكار ووجهات نظر جديدة.

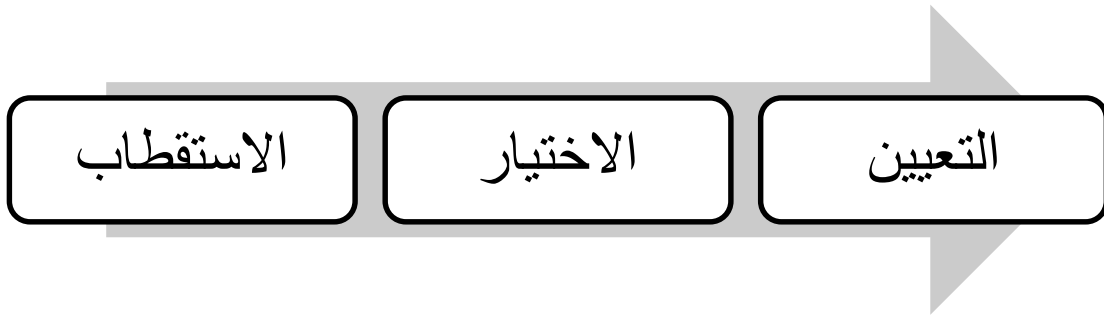
## ويمتاز التوظيف الخارجي بما يلي:

- \* إن الفرد الموظف من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة.
- \* كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، عكس التوظيف الداخلي.
- \* إن توظيف الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون في الغالب أقل تكلفة في حالة التعيين من الخارج، لأنهم يكونون جاهزين للعمل مباشرة عكس التوظيف الداخلي في هذه الحالة، الذي يستوجب برامج تكوين مكثفة ومكلفة عنها في التوظيف الخارجي.

## ومن بين عيوبه:

- \* من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتاً أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يتسبب في تكاليف ومشاكل.
- \* نمو مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة منهم الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لشغل هذا المنصب وما شابه ذلك.
- \* انخفاض الروح المعنوية لأعضاء التنظيم نتيجة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة. (غربي وآخرون، 2002).

وتتم عملية التوظيف بمجموعة من المراحل على الشكل التالي:



شكل رقم - 02 - يوضح مراحل عملية التوظيف

أ- الاستقطاب:

## تعريف الاستقطاب:

يرى "رشيد مازن" أن عملية الاستقطاب الوظيفي تعني بالبحث المنظم عن الافراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات معينة، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المنظمات، بالأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب، لإنتقاء الأنسب من بينهم، تلبية للاحتياجات الوظيفية للمنظمة. (رشيد، 2001 : 459)،

ويقصد بها حسب "زايد عادل" الجهود التنظيمية الرامية الى التأثير على:

✚ عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

✚ نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

✚ احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف (زايد، 2003: 240)

وهو عملية لتحديد واكتشاف وجذب المرشحين من الأفراد الميتمين والقادرين على شغل الوظائف الشاغرة (بلوط، 2004: 160).

وتضيف "حمداوي وسيلة" أن الاستقطاب هو عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وهتم هذه العملية بجذب الافراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلبات التعيين في المنظمة (حمداوي، 2004: 88)

وغالبا ما تلجأ المنظمات الصغيرة و متوسطة الحجم الى الاستقطاب كلما ظهرت الحاجة لتدعيم العمالة الحالية بسبب ترك بعض العاملين للعمل أو بسبب التوسع، أما المنظمات الكبرى فإنها تقوم بوضع نظام مستمر لتوفير احتياجات المنظمة من العمالة وفقا لعملية التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل. (بسيوني، 2008: 135)

ويعرف الاستقطاب بأنه عملية استكشاف المترشحين للوظائف الشاغرة حاليا أو مستقبلا (السالم، 2009: 171 )

وبالتالي هو البحث المنظم عن الافراد المؤهلين وتشجيعهم للعمل في المنشأة بالعدد المناسب في الوقت المناسب عملية اجتذاب وإغراء العمالة المرنقة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من اخل او خارج المنظمة.(فهمي، 2009: 224)

يعرف كذلك على أنه جذب الافراد المتقدمين للوظائف المتاحة، أي أنه استمالة وجذب مجموعة كافية من الناس المؤهلين الذين يملكون القاعدة التي يمكن منها اختيار واتقاء أصلح الافراد لملء الوظائف الشاغرة. ( العريقي، 2012: 84).

وبمعنى آخر تشمل سياسة الاستقطاب البحث والتنفيذ في سوق العمل (الداخلي، الخارجي) عن المهارات والكفاءات اللازمة، للوظائف الشاغرة من حيث الاعداد والمهارات المطلوبة (كافي، 2014: 115).

### أهمية الاستقطاب:

تكمن أهمية الاستقطاب في النقاط التالية:

- ❖ الاستقطاب الجيد يفتح جميع ابواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل اصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والافضل من بينهم.
- ❖ من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين بانها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ❖ يمثل النجاح في عملية الاستقطاب الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- ❖ الحصول على القوى العاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، ما يؤدي الى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة (السالم، حرحوش، 2006: 84).

### أهداف الاستقطاب:

تهدف عملية الاستقطاب إلى:

- ✚ توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- ✚ الإسهام في زيادة فعالية عملية الإختيار، من خلال جذب أفراد مؤهلين ويتم اختيار أفضل المتقدمين من بينهم، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- ✚ الإسهام في زيادة إستقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

✚ تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار،  
كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل  
الأفراد المناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.  
✚ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق  
الالتزام بعملية البحث الصحيحة (الهيبي، 2005: 125).

## مبادئ الاستقطاب:

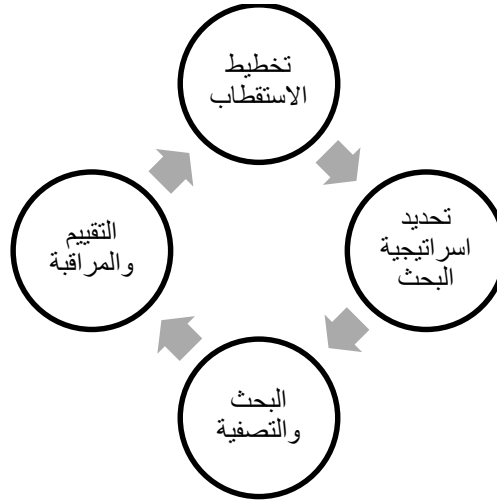
ترتكز عملية الاستقطاب على ما يلي:

- **حتمية المركزية في الاستقطاب:** ينبغي ان يتركز في ادارى وادة سواء يد شخص واحد أو مجموعة اشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.
- **معرفة طبيعة سوق العمل:** ينبغي على الادارة ان تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين او نظرتهم للعمل وذلك من خلال:
  - حدود سوق العمل مما يساعد الادارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية كما أن حدود السوق تتوقف على مؤهلات واعداد المترشحين للوظائف الشاغرة.
  - المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن ان يوفرها السوق ويحتاج العمل.
  - الظروف الاقتصادية: حيث انها تؤثر على عملية الاستقطاب، من خلال أن نوعية الوظائف وضرورة المرتبات في باقي المنظمات وايضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

- **حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:** ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها ،وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر ، ويتم التحليل كميًا ووضعًا حيث قد تتيح بعض المصادر عددا اكبر من المستقبين ولكنها تكون ذات نجاح أقل (السالم، 2009:

(172)

## خطوات ومراحل الاستقطاب:



شكل رقم -03- يوضح مراحل الاستقطاب

من خلال الشكل السابق فنتمثل مراحل الاستقطاب في 04 خطوات على النحو التالي:

**الخطوة الاولى: تخطيط الاستقطاب:** تتمثل في تحليل متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلي الوظيفة وتحديد عدد من سيستم استقطابهم، وتتطلب تحول الوظائف الحالية والوصف الوظيفي لها الى أهداف تحدد اعداد ونوعية المتقدمين للوظيفة، حيث يمكن البحث عنهم وعادة ما تقوم المنظمات بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الاعداد التي نريد توظيفها.

**الخطوة الثانية: تحديد استراتيجية البحث:** وذلك من حيث الاماكن وكيفية واوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظيفة، ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها بالوظائف التي يكون أسهل نظرا لوفرتهم في سوق العمل، أما الوظائف التي تتطلب قدرات ومهارات ومؤهلات أعلى للمرشحين فان البحث عنهم يكون أصعب لقلتهم وندرتهم في السوق.

**الخطوة الثالثة: البحث والتصفية:** توم المنظمات باستخدام طريقة أو أكثر من طرق الاستقطاب في البحث عن المتقدمين للوظائف وذلك طبقا لمستوى الوظائف، وظروف أسواق العمل ثم تلي عملية الاستقطاب التي نتج عنها عدد كبير من المرشحين المتقدمين لشاغلي الوظائف الخالية

بالمنظمة عملية تصفية هؤلاء المرشحين، وتهدف عملية التصفية الى ابعاد المتقدمين غير المستوفين لشروط المؤهلات والخبرة والكفاءة كما تقوم هذه العملية بتوفير المثير من الوقت والمال.

**الخطوة الرابعة: التقييم والمراقبة:** وتتم لمعرفة مدى اهمية عملية الاستقطاب وجدواها وتكلفتها مقارنة بالفوائد التي ستعود على المنظمة من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم، وكذلك تقييم جدوى وتكلفة كل طرق البحث عن المرشحين ومعرفة أي الطرق اكثر للمنظمة من غيرها (البرادعي، 2005).

### مصادر الاستقطاب:

ان المؤسسات تستقطب الافراد العاملين في مختلف التخصصات من مصدرين اثنين هما على النحو التالي:

#### 1- المصدر الداخلي:

ويقصد به مجموعة المصادر التي تكون من داخل المنظمة نفسها حيث غالبا تستخدم الطرق التالية على هذا الصعيد:

- ✓ **الترقية من الداخل:** ويقصد بها ترقية احد العاملين في المؤسسة اي الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات اعلى من مسؤولية وظيفية الحالية. كما يمكن ان نشر عملية النقل من قسم الى اخر في عدم إمكانية ترقية شخص من نفس القسم.
- ✓ **الاعلان التنافسي:** يقصد به لوحة الاعلانات التي تكون من ضمن اختصاصات ووظائف ادارة الافراد. وكذلك الامر من خلال التصاميم الادارية وتوزيعها على العاملين فيما يتعلق بالوظائف الشاغرة واعطائهم علما بها مع تحديد اهم المتطلبات والمؤهلات والمعايير والاسس لها.
- ✓ **الاستفادة من الخبرات السابقة:** وهم غالبا يكونوا من موظفي المنظمة القدامى الذين هم على التقاعد، فربما يعود استخدامهم نظرا للحاجة اليهم في امور وظيفية قد تكون عامة او خاصة.

- ✓ **النقل والتحويل:** هي العملية التي تقتضي تحويل الفرد من وظيفة لأخرى، لا يصاحبها عادة زيادة أو نقص في المسؤوليات، ولا يصاحبها زيادة في الراتب.
- ✓ **التعاقب الوظيفي:** هي نقل الموظفين من قسم لأخر بشكل دوري لإثراء خبراتهم العملية.
- ✓ **الانتداب:** قيام المورد البشري بمهام وظيفة أخرى في نفس القسم أو قسم آخر الى عمل الفرد الاصلي.

الا ان هذا المصدر يتعرض لمجموعة من العوامل المؤثرة فيه:

- ◆ طبيعة الوظيفة أو العمل المراد إشغاله.حيث أنها تتطلب مواصفات وخصائص معينة أو لا.
- ◆ سياسة الترقية من داخل المؤسسة.
- ◆ ميزانية الاختيار والتعيين وميزانية الانفاق على وسائل الإعلان
- ◆ محددات القانون في التشغيل . (نظمي، 2005 : 43).

## 2- المصادر الخارجية:

ويقصد بها الأماكن التي يمكن الحصول منها على العمالة المطلوبة وتتمثل أهم هذه المصادر في:

- \* **المدارس والجماعات والمعاهد العليا:** تقوم المنظمات المختلفة بالاتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لإمدادها بالطلاب الممتازين والذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظائف الخالية بها وأحيانا تتعهد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب في مدارسهم وجامعاتهم وتدريبهم على الوظائف التي احتل شغلهم لها فترات الإجازة الصيفية.
- \* **النقابات العمالية:** قد تقوم بعض المنظمات بالاتصال بالنقابات العمالية لتدريب العمالة المطلوبة لها وذلك يسهم في تقوية العلاقات بين المنظمات والنقابات.
- \* **مكاتب العمل:** سواء كانت هذه المكاتب حكومية وخاصة فإنها عادة ما تقوم بتسجيل أسماء الراغبين في العمل وتصنيفهم حسب المؤهل ودرجة المهارة وتقوم بإمداد

المنظمات لهذه الكشوف لاختبار المناسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بها وذلك يحقق التوافق بين انبي العرض والطلب من القوى العاملة.

\* **العاملين بالمنظمة:** وذلك على اعتبار أن للعاملين بالمنظمة أقارب وأصدقاء قد تتوافر فيهم الشروط الواجب توفرها في شغل هذه الوظائف ويعتبر ذلك المصدر على جانب كبيرة من الأهمية لأنه من ناحيته يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة ومن الجانب الآخر يضمن ولاء العاملين الجدد والذين يحرصون على إرضاء أقاربهم.

\* **الإعلانات:** يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة خاصة إذا أضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المنظمة ونشاطها وعنوانها ... إلخ، وأن توافر الشروط المناسبة في الإعلان كالإعلان في وسائل شائعة الانتشار، وتوضيح تاريخ تقديم لطلبات وانتهاءها والدقة والوضوح في الصياغة (درة، الصباغ، 2008: 218).

\* **الطلبات الواردة للمنظمة:** قد يصل للمنظمة العديد من الخطابات التي تتضمن طلبات للعمل ويمكن للمنظمة الاستفادة من هذه الطلبات عن طريق تفريغها في كشوف ووضعها ضمن قوائم الانتظار لملء أي خلوات يحتمل تواجدها في المستقبل (الصيرفي، 2009: 250).

\* **وكالات الاستخدام:** هذه المنظمات تقوم بتكوينها الدولة أو الخواص حيث انها تحتفظ بسجلات وبياناتها الراغبين بالعمل فهي تسعى الى تحقيق التوازن في حركة لعمل بين العاملين من حيث العرض والطلب، كذلك توجد الوكالات الاستشارية تتميز عن الوكالات الحكومية والخاصة تمتلك قاعدة بيانات عن الأفراد والعاملين ذوي المهارات والتخصصات الفنية النادرة في حقول الأنشطة الانتاجية والخدمية بصورة عامة (خضير، الخرشة: 2007: 99).

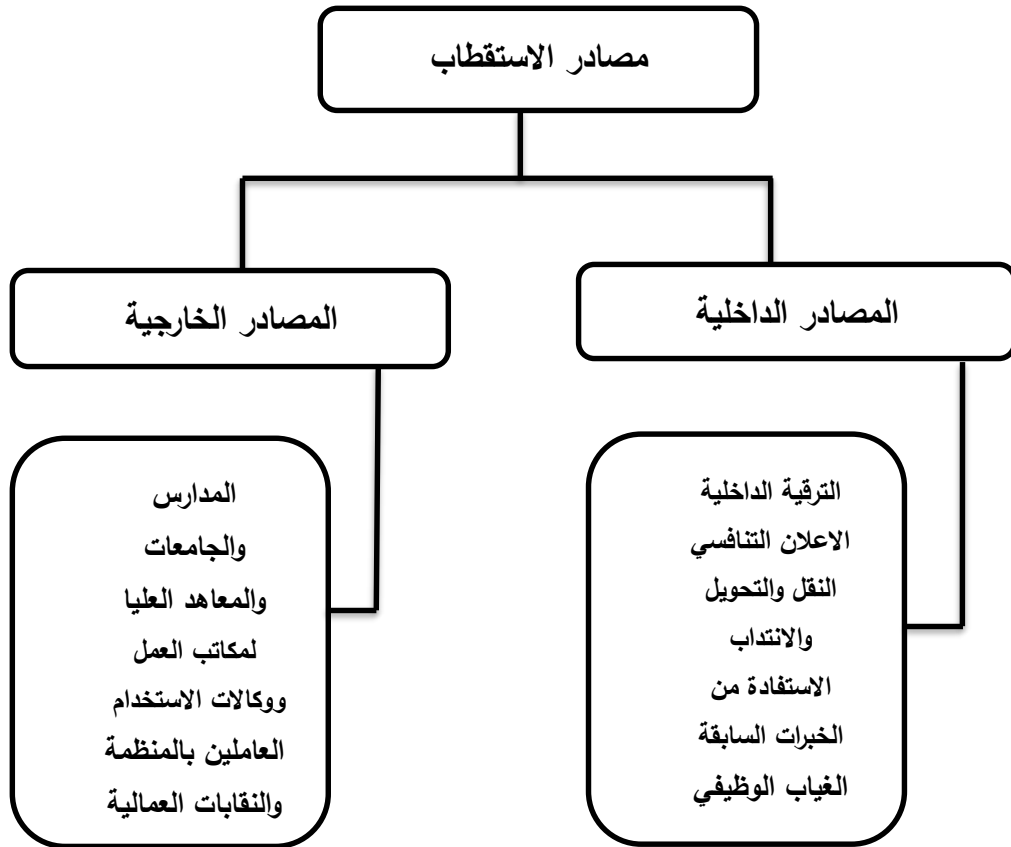
ويعتبر هذا المصدر ذو أهمية كبيرة نظرا لما يحققه من مزايا والتي نذكر من بينها ما يلي:

- أن المصدر الخارجي يزود المنظمة بموارد بشرية تحمل أفكارا وثقافة جديدة وتصورات متطورة تجعلها متجددة الحيوية و النشاط بشكل مستمر ( عقيلي، 2005: 286).

- سرعة شغل بعض الوظائف حيث أن شغلها من المصادر الداخلية قد يحتاج إلى وقت طويل لأنهم يحتاجون إلى تدريب يتلاءم و متطلبات الوظيفة التي سوف يتم ترقيتهم إليها أو التي سينقلون إليها (الكفافي، 2007 : 140).

ومن بين عيوب استخدام هذه المصادر :

- حاجة الفرد المعين من مصدر خارجي لفترة زمنية للتكيف مع اوضاع المنظمة.
- تحميل المنظمة تكاليف تدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للعمل
- نشر الشعور بعدم الرضا بين العاملين خاصة المؤهلين للترقية.
- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة جيدة بمدى ملائمة الفرد لكل من الوظيفة والمنظمة (درة، الصباغ، 2008: 219).



شكل رقم - 04- يوضح مصادر الاستقطاب

**العوامل المؤثرة على نجاح عملية الاستقطاب:**

تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من المؤثرات والظروف سواء كانت داخلية أو خارجية، وعليه قسمها كل من "خضير كاضم محمود" والخرشة كاسب ياسين" الى :

❖ **سوق العمل:** في الظروف التي يكن فيها العرض من العمالة كبير، لا يوجد منافسة بين المنظمات على إستقطاب العاملين، بالتالي لا تجد المنظمات صعوبة في عملية الإستقطاب، أما في الظروف التي يكون فيها العرض من العمالة قليل، هناك منافسة بين المنظمات على هذه العمالة، هنا يأتي دور الاستقطاب الناجح لجذب العمالة.

❖ **سمعة المنظمة:** كل ما يتعلق باستراتيجياتها، ونمط إدارتها، وأهدافها، وهيكلها التنظيمي وسمعتها، وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية بشكل عام.

❖ **الظروف الاقتصادية:** تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دورا فاعلا في عملية استقطاب، ففي بعض المناطق التي يزداد فيها عرض القوى العاملة، لأسباب إقتصادية كزيادة البطالة، أو التضخم... الخ، فإن الأفراد يتوافدون على هذه المنظمات طلبا للعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين، فإن المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين، الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات.

❖ **الاتجاهات الاجتماعية السائدة:** إن المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه، تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين، إذا أن المجتمع غالبا ما يشكل توجهها ايجابيا نحو منظمة أو عمل ما، لأسباب عديدة اغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع. (خضير، الخرشة، 2007 )

ويرى "أنس عبد الباسط" أن هناك مجموعة من العوامل قد تؤثر على عملية الاستقطاب، يمكن ايجازها على النحو التالي:

- حجم المؤسسة.
- ظروف العمالة في المجتمع.
- الخبرة السابقة للمؤسسة في مجال استقطاب الموارد البشرية، ومدى فعالية جودتها في الحصول على احتياجات العاملين.
- ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة.
- اتجاه المؤسسة نحو النمو أو الانكماش.

○ طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المؤسسة ( أنس، 2011: 102).

ويضيف "اسماعيل محمد" مجموعة من المعوقات التي قد تؤثر على نجاح عملية الاستقطاب، وذلك على النحو التالي:

- ❖ انخفاض نسبة الانجذاب للوظيفة بسبب انخفاض الأجر وغياب فرص الترقية والمزايا الأخرى.
- ❖ وجود بعض السياسات التنظيمية غير الملائمة مثل الترقية من الداخل، والتميز في الترقية حسب الجنس.
- ❖ وجود صورة سلبية في المنظمة، في المحيط الذي تعمل فيه نتيجة لعدم وفائها بالمسؤولية، أو لعدم وجود مناخ عمل مناسب بها.
- ❖ ضغوط النقابات العمالية والتنظيمات العمالية.
- ❖ التدخل الحكومي لقبول فئات معينة، أو عدم الاستغناء عن العمالة أو وضع لوائح معينة للأجور (اسماعيل، 2004: 68).

في حين يرى "كامل وآخرون" أن المؤثرات التي تؤثر على نجاح عملية الاستقطاب، تتمثل في:

- **طبيعة الوظائف:** فكما اتسمت الوظيفة بالصعوبة، وعدم الجاذبية، والملل، وحجم تعويضات غير عادلة لا تتناسب مع الجهد المبذول فيها، كلما أثر ذلك سلباً على كفاءة عملية الاستقطاب، والعكس صحيح
- **تكاليف الاستقطاب:** حيث تمثل تكاليف الاستقطاب نسبة كبيرة من تكلفة الحصول على العمالة، وتحاول المنشآت تخفيض تلك التكاليف بعدة طرق منها: وضع حدود زمنية لممارسة نشاط الاستقطاب، والاعتماد على المصادر الداخلية واللجوء إلى الاستقطاب الإلكتروني.
- **المرحلة التي تمر بها المنشأة في دورة حياتها:** حيث تزداد أهمية وظيفة الاستقطاب في مرحلة البداية والنمو نظراً لبدء ممارسة المنشأة لنشاطها والتوسع في حجم

الأعمال، بينما تقل أهميتها في مرحلة النضج نظراً للاستقرار وثبات الأعمال، ويندر الحاجة إليها في مرحلة الانحدار لتقلص حجم الأعمال (كامل وآخرون، 2018: 145).

## ب- الاختيار والتعيين:

### تعريف الاختيار:

الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان في آن واحد، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم، بينما تعني الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلا وكفاءات المتقدم لشغلها. (بلوط، 2004: 195).

هو العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء المترشحين للوظيفة وهو الشخص الذي يتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره (حمداوي، 2004: 92) ، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها (عبد الباقي، 2002: 141). وهو عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من أفراد المؤهلين والذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف (الموسوي، 2004: 109).

ويجب اعتماد مبدأ العدالة المساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق.

ويعرف "الكبيسي عامر" على أنه تلك العملية التي تتضمن عدة خطوات، تبدأ بالاعلان عن الوظائف الشاغرة وتنتهي باصدار قرار التعيين للأفراد الذي توفرت فيهم صفة الصلاحية لشغل تلك الوظائف (الكبيسي، 2005: 102)

كما يعبر عنه بأنه اجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلال جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اخاذ قرار قبول أو رفض المرشح (رحماني، لبرق: 2021 : 590).

وهو كذلك تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناء على أسس معينة، من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد الغير مناسبين منهم لشغل تلك الوظائف ( رشيد مازن، 2001، صفحة : 791).

وفي نفس الصدد يعرفه "درويش " على أنه عملية تتمثل في تحديد الأشخاص الذين تتوافر فيهم المؤهلات اللازمة للقيام بالوظيفة، وهو ما يعني في نفس الوقت استبعاد العناصر الغير مؤهلة للقيام بالوظيفة (درويش، 2010: 37 )

كما ان عملية الإختيار تعرف على أنها عملية قياس وإتخاذ قرار وتقييم للأفراد والهدف منها الوصول إلى تعيين الأفراد المتوقع أن يكون أدائهم المستقبلي جيد. ويندرج ضمن هذا التعريف المفاهيم التالية:

- القياس: يعني بالتحديد وضع إختبارات الإختيار الموثوقة والقانونية التي تحقق عدالة في الإختيار
- إتخاذ القرار: هو جمع المعلومات المتعلقة بصفات المتقدم للوظيفة بطريقة عقلانية بهدف إتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه أو برفضه.
- التقييم: التأكد من أن قرار التوظيف سوف يؤدي إلى رفع مستوى كفاية المؤسسة الإنتاجية.

## أهمية الإختيار:

تكمّن أهمية عملية الإختيار فيما يلي:

✚ الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي ال خفض تكلفة العمل وتعظيم ربحية المنظم، فضلا عن بقائها واستمرارها.

✚ اظهر الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم، مما يؤدي الى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه.

✚ توزيع العمالة بين المنظمات على أسس سليمة.

✚ رفع الروح المعنوية للعاملين أو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستقرار.

✚ توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي الى اكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمال وعدالة الأجور والمرتبات (القحطاني، 2008، صفحة 113).

✚ يعتبر فرصة اختيار للمنظمة في قدرتها على إجراء المفاضلة الدقيقة بين المترشحين للوظائف منها، وتحديد من هم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات والقدرات والمعارف (الطائي، :).

وحسب "عشوش وآخرون" فتتضح أهمية سياسة الاختيار فيما يلي:

- تعتبر سياسة الاختيار امتدادا طبيعيا لسياسة تخطيط الموارد البشرية.
- كفاءة سياسة الاختيار تعتبر مؤثرا فعالا للحكم على قدرة إدارة الموارد البشرية في تحديد سياسة التعيين والتدريب والترقية وغيرها بكفاءة عالية.
- تؤثر سياسة الاختيار على فرص الترقية في المستقبل.
- عدم اتباع سياسة سليمة لاختيار العنصر البشري يؤدي الى انخفاض الكفاءة الانتاجية للمنظمة ككل (عشوش وآخرون، 2017: صفحة 251).

ويضيف "أبو شيخة نادر" أن من بين فوائد وأهمية الاختيار المهني:

✓ وضع الرجل وفي الوقت المناسب لتحقيق الاستقرار بين الموظفين فيما بينهم، والرفع من الانتاجية.

✓ تدفع بإتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، فالشخص الذي يشعر أنه قد عين في وظيفة لا تتناسب مع خبراته وقدراته ومعارفه ومؤهلاته سيكون دائما في حالة من القلق وعدم

الاستقرار، وإذا ما اضطر إلى الاستمرار في العمل فهذا لا يعني بالضرورة الاستفادة منه بالقدر الكافي.

✓ فعالية عملية الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى - على الأقل - من حاجياتهم الإنسانية، فتوفر لهم أجور عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنها توفر لهم الاستقرار الوظيفي حين يشعر الموظف أن فرص الترقية مفتوحة أمامه ما دام أداءه مرضيا (أبوشیخة، 2010).

### أهداف الإختيار:

من بين أهداف وظيفة الإختيار ما يلي:

- ❖ تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة ومستوى الأداء المؤسسي ومن ثم تحقيق الأهداف المرغوب انجازها.
- ❖ تحقيق التناغم والانسجام في علاقات الأداء في مختلف المستويات الإدارية.
- ❖ تجنب النقص في الأداء ومن ثم توفير التكاليف والنفقات المترتبة على ذلك (حجازي، 2007: 144)

وتتمثل أهداف الاختيار حسب " القحطاني " فيما يلي:

- ❖ تحديد مدى توفر الخصائص الفردية كمتطلبات لامة لشغل الوظيفة.
- ❖ وضع أساس سليم لعملية التدريب، حيث أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب.
- ❖ اعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال (القحطاني، 2008، صفحة 112)

ويضيف "العريفي اسماعيل" أن عملية الاختيار تهدف الى:

- ❖ تكوين قوى عاملة تتمتع بالكفاءة المطلوبة.
- ❖ تحقيق الاستقرار الوظيفي نتيجة حسن الاختيار.

❖ تجنب المنظمة المشاكل التي تحدث نتيجة لسوء الاختيار. (العريقي، 2012: 89)

➡ اضافة الى حفز العمال وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم، والاحتفاظ بالقوى العاملة المنتجة وتفضيل القوى المحلية (فالح، 2004: 87)

## مراحل الاختيار:

ان عملية الاختيار تتم وفقا للخطوات التالية:

- 1- **طلب التوظيف:** هو تلك الاستثمار الخاصة التي تصممها المنظمة ويملوها المتقدم بنفسه، والتي تشير إلى مقدرته على الكتابة (أبو شيخة، 2000: 86)، ويحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية، الاجتماعية والعلمية لطالب العمل، ويكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية ومدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الإدارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة ويشمل طلب التوظيف على بيانات شخصية كالاسم واللقب، مكان وتاريخ الميلاد، المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة، بيانات تتعلق بالخبرة والمهارات والخبرات السابقة (الطائي وآخرون، 2006، صفحة 210).
- 2- **المقابلات الأولية:** وهي أول لقاء بين المترشح وصاحب العمل وهي عادة تستغرق فترة قصيرة من الوقت والهدف منها هو " تصفية عدد من طالبي العمل، وفض طلبات التوظيف الغير المستوفية لشروط الوظيفة" (بلوط، 2004، صفحة 27)، وتعد من أهم الوسائل المتاحة في تقييم واختيار طالبي التوظيف، حيث يتم التعرف على معلومات كثير من خلال التفاعل الشخصي، ولا يمكن اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى (القحطاني، 2008، صفحة 123)، وهي آلية الاختيار مصممة للتنبؤ بالأداء المستقبلي في الوظيفة بناءا على الردود الشفهية لطالب العمل على الاستفسارات الشفهية الموجهة له (كافي، 2014، صفحة 137)، كما أنها من أكثر وسائل الاختيار استعمالا في المنظمات من أهمها: المقابلة الموجهة، المقابلة الغير الموجهة، المقابلة عن طريق لجنة، المقابلة الفردية (ماهر، 2004، صفحة 167):

◆ **فالمقابلة الموجهة:** هي المقابلة المخططة الغرض والهدف ونوع المعلومات المراد الحصول عليها من المرشحين، وبمعني آخر تدرس في اطار محدد قبل بداية المقابلة، ويتحقق القائم بالمقابلة السيطرة عليها مما يوفر له كافة البيانات المطلوبة لأن الاسئلة المطروحة على المتقدمين للوظيفة تغطي وتلبي كافة احتياجات القائم بالمقابلة، ونجاح هذا النوع من المقابلة يتوقف علي اختيار المقابلين ذوي الكفاءات والخبرة في إدارة مثل هذه المقابلات بطريقة موضوعية.

◆ **المقابلة غير الموجهة:** ويقصد بها المقابلة غير المخططة، بمعني أنه لا توجد مسبقا قائمة اسئلة، وانما يتم توجيهه المقابلة وفقا للتفاعل بين المقابلة وبين المتقدم للوظيفة، مما يوفر جو من الراحة، وتكشف للمقابل عن بعض الجوانب الأساسية في الفرد وذات الأهمية للحكم علي مدي صلاحيته للعمل، **ومن المزايا الأساسية لهذا النوع من المقابلات:** اكتساب ثقة المرشحين، ولذلك من الافضل ان تتم هذه المقابلة بعديا عن أماكن للعمل الرسمية، **ومن بين سلبياتها:**

- ضياع الوقت واحتمال انتهاء مدة المقابلة دون الحصول على معلومات كافية.

- عدم صلاحيتها للتمييز بين الأفراد لأن الأسئلة غير مكتوبة بل تتم بطريقة غير منظمة.

- تتطلب أشخاصا من ذوي الكفاءة والمهارة العالية لإدارة المناقشات وتوجيه المقابلة نحو الهدف الأساسي، وهذه الكفاءات عادة ما تكون متوافرة إلا بتكاليف باهضة.

◆ **المقابلة المقتنة:** هذا النوع من المقابلات يجمع بين المقابلة الموجهة وغير الموجهة، أي أن الأسئلة التي يعتمد عليها مخططة مسبقا وتلتزم المقابلة بهذه الأسئلة وتدوين الإجابات من المرشحين، ولكنها إلى جانب هذه الاسئلة المحددة المسبقة تشتمل على العديد من الأسئلة المقترحة التي يترك فيها المرشح الحرية في التعبير عن آرائه ووجهة نظره، ومن مزاياها:

- سهولة مقارنة البيانات رغم اختلاف المقابلين.

- لا تحتاج إلي مقابلين على مستوي عال من المهارة والخبرة.

- ضمان الحصول على كل البيانات والمعلومات اللازمة للحكم علي  
صلاحية المرشحين للوظائف.

- الاقتصاد في الوقت والجهد اللازم لإجراء المقابلة (عشوش وآخرون،  
2017: 256)

والهدف من المقابلة هو الحصول على المعلومات حول شخص المتقدم للعمل لمساعدة الإدارة في  
اتخاذ قرار الاختيار وكذلك في توفير المعلومات التي تعكس ضرورة المنظمة وطبيعة عملها ومن ثم  
تساعد الأفراد حول قرار الاستمرار في خطوات التعيين (عباس، علي، 2001: 83)، كما تهدف أيضا  
إلى الاجابة على الاسئلة التالية:

- \* هل يتمكن للمرشح أن يؤدي الوظيفة؟
- \* هل المرشح راغب في أداء الوظيفة؟
- \* ما مستوى المرشح مقارنة ببقية المترشحين ( زايد، 2003، صفحة 276).

ولا بد من تخطيط وإعداد مسبق للمقابلة قبل اجراءها، وذلك عن طريق:

- + تحديد أنسب نمط أو أسلوب للمقابلة.
- + تحديد طبيعة المعلومات المطلوب معرفتها.
- + الاختيار السليم للمقابل أو هيئة المقابلين بما يتناسب ونمط المقابلة الذي سيستخدم ويراعى  
في الاختيار نوع ودرجة مهارة اللازمة في اجراء المقابلة والمستوى الوظيفي والخلفية العلمية  
المناسبة. تحديد مدة كافية للمقابلة بما يهيئ الحصول على قدر كاف من المعلومات  
المطلوبة (القحطاني، 2008، صفحة 125).

### كيفية تنفيذ المقابلة الفعالة:

يجب تنفيذ ما يلي لضمان الحصول على مقابلة فعالة في التوظيف:

- ربط الأسئلة بالمهام الحقيقية للوظيفة
- استخدام أسئلة مواقف وسلوكية وأسئلة مرتبطة بالوظيفة ووضع معايير موضوعية للتقييم.
- تدريب المسؤولين عن إجراء المقابلات.
- استخدام نفس الأسئلة مع جميع المترشحين قدر الإمكان.
- الاعتماد على أكثر من محاور أو لجنة محاورين إن أمكن.
- تجهيز مكان عقد المقابلة بحيث يتم تقليص فرص الإزعاج.
- معاملة المترشح للوظيفة بود واحترام.
- طرح الأسئلة وإعطاء المرشح وقت كافي للرد.
- إنهاء المقابلة بصورة إيجابية.
- وأخيراً، مراجعة ما تم في المقابلة ومراجعة الملاحظات المكتوبة وتنقيحها (كافي، 2014)

3- **الاختبارات:** تلعب دوراً هاماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً، ولمن لا يعتمد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة (ماهر، 2004، صفحة 162)، وتشير إلى مدى توافق المتقدم للوظيفة مع الوظيفة الشاغرة، والتي يجب أن تنمي بالصدق والثبات والعدالة نحو الجميع لكي تكون قادرة على القياس والتمييز بين الأداء المرضي من غيره (ربابعة، 2003، صفحة 48)، وهي إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين أو مقارنة سلوكه واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر (الخليل، 2018، صفحة 69)، وتهدف إلى:

- الكشف عن قدرات ومواهب المتقدمين للالتحاق بالوظائف الشاغرة بالمنظمة.
- الكشف عن قدرة الشخص على النمو والتقدم والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر.
- تفتح الاختبارات باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين للوظائف الشاغرة بالمنظمة بما يضمن اختيار أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات العمل (القحطاني، 2008)

كما يرى "الخليل عبد الحميد" أنه عند استخدام الاختبارات للتوظيف، فمن الضروري مراعاة مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

✚ استخدام الاختبارات كوسائل مكملة: بمعنى أنه لا يجوز استخدام الاختبارات كمعيار وحيد في أي شيء، وذلك في الاختيار، أو التعيين، أو الترقية، أو النقل ... الخ، ذلك أن الاختبار حتى ولو كان صحيحا فإنه يمثل فقط عينة صغيرة من مجموع نمط سلوك الفرد.

✚ أن الاختبارات أكثر قدرة على التنبؤ بحالات الفشل منها بحالات النجاح: إذ أن هناك إثباتات عملية تشير إلى أن إجراءات الاختبارات غالبا ما تحدد الموضوعات التي سوف لا يتم إنجازها بدرجة معقولة من الرضا، أو موضوعات سوف لا يكون من الممكن أدائها بكفاءة. لكن هذه الاختبارات لا تحدد بكفاءة من يقدر أو سوف ينجز هذه الأعمال بطريقة فعالة ومؤثرة.

✚ إن درجات الاختبار ليست مقاييس دقيقة: بما أن الاختبارات هي مجرد عينات للسلوك، فإنها لن تكون مؤشرا دقيقا لكل شيء، وعليه لا يجوز المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظيفة على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في اختبارات التوظيف بشكل صارم ونهائي.

✚ الاختبارات عبارة عن أداة تصفية: وهذا يعني أنه من المفيد اللجوء إلى الاختبارات عندما يكون المطلوب هو اختيار مجموعة صغيرة من بين عدد كبير من المتقدمين للوظيفة، كأن يكون هناك مئات من المتقدمين لعدد قليل من الوظائف الشاغرة، فإن الاختبارات يمكن أن تستخدم هذا كإجراء أولي للاختيار ( الخليل، 2018: 71).

### أنواع الاختبارات المهنية:

يمكن تصنيف اختبارات التوظيف طبقا لنوع السلوك الإنساني المراد قياسه وبشكل عام يمكن تصنيف الاختبارات إلى الأنواع التالية:

- **اختبارات القدرات:** وهذا النوع من الاختبارات يهدف إلى قياس قدرات الأفراد الخفية أو المحتملة على أداء شيء ما، في حين تحاول بعض اختبارات القدرات قياس درجة الذكاء العام لدى الشخص، ويحاول البعض الآخر قياس قدرات الشخص المتخصصة كالقدرة على أداء وظائف البيع، أو القدرة على القيام بالأعمال الكتابية، أو الوظائف أو الأعمال التي تتطلب درجة عالية من المهارة الميكانيكية.

• **اختبارات الأداء:** هذا النوع من الاختبارات يقيس معلومات الشخص ومهارته في أداء عمل معين. هذه المعلومات والمهارات عادة يكون الشخص قد حصل عليها نتيجة برنامج تدريبي حضره أو من خلال الخبرة العمالية السابقة له. وهناك نوعان رئيسيان من اختبارات الأداء:

○ الأول: يقيس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة ويمكن أن يكون كتابيا أو شفويا.

○ والثاني: يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظة طريقة تصرفه.

• **اختبارات الاهتمامات المهنية:** وهذا النوع من الاختبارات يحاول معرفة ما يفضله الشخص كمهني أو لا يفضله في مجال الاهتمامات، والهوايات والنشاطات الترفيهية، والفكرة الأساسية والافتراض وراء هذا النوع من الاختبارات أن للأشخاص الناجحين في أي مهنة نمطا محددًا من الاهتمامات، فإذا تبين أن للشخص المتقدم للوظيفة نفس هذه الاهتمامات فإنه يمكن التنبؤ بنجاحه في أداء أعمال هذه المهنة.

• **اختبارات الشخصية:** وهذا النوع من الاختبارات يحاول قياس وتقييم بعض الخصائص التي يعتقد بأهميتها للنجاح في العمل، وذلك كالنضج العاطفي، العلاقات الاجتماعية، تحمل المسؤولية، الإنسجام، الموضوعية، القيادة أو الهيمنة، والأعراض العصبية.

• **اختبارات التخيل أو الإسقاط:** ان اختبارات الإسقاط هي نوع خاص من اختبارات الشخصية، وعند إجراء هذا النوع من الاختبارات فإنه يطلب من الشخص أن يعطي تفسيراته لعدد من الصور أو الرسوم كمثيرات معيارية لمواقف محددة مثل اختبار بقع الخبر لرورشاخ، ومن خلال التفسيرات التي أعطاها الشخص للصورة أو الرسم محل الاختبار يمكن قياس قيمه، ودوافعه، وشخصيته. (الخليل، 2018).

## مزايا وعيوب الإختبارات المهنية:

### أ- المزايا:

حسب "حسونة فيصل" فتتميز الاختبارات الامهنية بما يلي:

- اكتشاف صفات يصعب اكتشافها من خلال شهادات التخرج والمؤهل الرسمي لطالب الوظيفة لتمثيلها الجانب التطبيقي.
- استبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ قرار التعيين بسبب نتائج الاختبارات.
- إقناع المتقدمين بسلامة الاختبارات، من خلال تقدم الجميع لها دونما استثناء (حسونة، 2008: 68).

#### ب- العيوب:

من بين عيوب الاختبارات المهنية، ما يلي:

- أن الاختبار لا يبين لماذا ينجح متقدم ويفشل آخر أي يبين علاقة وليس سبب أي عكس العلاقات بين طرق الإجابة والمتوقع.
  - قد يحدد سوق العمالة حسب ما هو معروض من وظائف، فالمطلوب من وظائف والإعلان عنها يحدد السوق المستهدف بالطلب.
  - إن نتيجة الاختبار لا تظهر ماذا سيحدث تمامًا لو تم اختيار الشخص للوظيفة لأنها تخمينات وتحاليل إحصائية إنما النتائج الحقيقية تظهر بالعلاقة مع المجموعة (أبو شيخة، 2000: 80).
- 4- **المقابلة الشاملة:** وهي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية وغرلة المترشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية، واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة (بلوط ، 2004 : 210).
- 5- **الفحص الطبي:** للتأكد من صلاحية المتقدم لطلب الوظيفة من الناحية الصحية وإمكانية قيامه بأداء العمل من خلال قابليته الصحية والبدنية على إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة، الكشف عن القلب، عمل تحاليل الدم وقياس ضغط الدم ... إلخ ، ويرجع الأسباب وراء اجراء الفحص الطبي للتوظيف في:
- أهمية التأكد من ملائمتهم للمتطلبات المادية للوظيفة.

- الكشف عن أي قصور في الحالة الصحية يجب أخذها بعين الاعتبار قبل التعيين.
- إعداد سجل عن الحالة الصحية للمرشح يمكن الاستناد إليها في اتمام اجراءات التأمين الصحي مستقبلا.
- مواجهة أي دعاوي تعويضات عن أضرار صحية مهنية فقد تنشأ بعد ذلك (كافي، 2014: 143).

كما يتطلب اجراء الفحص الطبي بدرجة عالية من الدقة والموضوعية في حالة إذا تطلبت الوظيفة توافر قدرات جسمانية أو عقلية معينة في المتقدم للوظيفة كوظائف قيادة الطائرات وغيرها (كامل وآخرون، 2018: 159)،

- 6- **قرار التعيين والتهيئة المبدئية:** ويوضع الفرد الذي يتم تعيينه تحت الإختبار لمدة زمنية محددة ولا توجد فترة قياسية متفق عليها بهذا الخصوص إلا أنها تتراوح عادة بين 6 أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة.

### ج- التعيين:

#### تعريف التعيين:

هو الخطوة الاخيرة في عملية التوظيف، ويقصد به عملية اصدار القرار بتعيين المترشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوق للموظف

وواجبات ومسؤوليات وظيفية (المركسي، 2003: 273)، إضافة الى مزايا أخرى إضافية (القحطاني، 2008: 128).

وهناك من يعرف التعيين هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب وشروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته (الموسوي، 2004: 109).

و هو كذلك عملية تتمثل في تسكين الموظف في الوظيفة، التي تؤمن له الامتيازات والاستحقاقات بما يتناسب مع أدائه وقدراته وإمكاناته، وفتح مجال التقدم نحو المسار الوظيفي المناسب وتحقق له الرضا (حجازي، 2007: 155).

ويتضمن التعيين أربع نقاط رئيسية:

- ✓ إصدار قرار التعيين من المرجع المختص: وفي هذه المرحلة يتم تحديد مقدار الراتب والحوافز التي سيحصل عليها الموظف الذي يعين تحت التجربة لمدة معينة تحددها المنظمة ويجري تثبيته بالخدمة إذا ما تحقق لها كفاءته في العمل.
- ✓ تعريف الموظف بمسؤوليات وصلاحياته الوظيفية التي سيعمل بها، كما يتم تعريفه بأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقات العمل ومستوياته.
- ✓ متابعة الفرد وتقييم أدائه خلال فترة التجربة، حيث يبقى تحت الاختبار والملاحظة والإشراف المباشر من قبل رئيسه المباشر الذي يعد تقريراً نهائياً في نهاية الفترة المحددة للتجربة، يحدد فيه مدى كفاءته في العمل ويوصي بتثبيته بالخدمة أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.
- ✓ بعد نجاح الموظف في فترة التجربة في أداء مهام وظيفته يتم تعيينه بصورة نهائية، أي تثبيته في الوظيفة التي توفر له مشاعر الرضا والتي تتوافق مع قدراته (السالم، 2009: 189).

### خطوات التعيين:

يجب اتباع الخطوات التالية في عملية التعيين:

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص.
- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل.
- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.
- تحديد طريقة الاختيار.
- وضع المرشحين في قوائم قصيرة.
- اختيار المرشح الناجح.
- إعلام المرشحين بالنتيجة.
- تعيين المرشح الناجح (كشواي، 2006).

### معوقات عملية الاختيار والتعيين:

- هناك بعض العوائق التي قد تعرقل السير الحسن لعملية الاختيار والتعيين، يمكن حصرها في:
- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وغياب إستراتيجية واضحة ما يجعل عملية الإختيار والتعيين بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.
  - ضعف عملية التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغليها.
  - غياب أو ضعف عملية الإستقطاب مما ينعكس تهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الإختيار وقد يظهر ضعف العملية في جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى إلتهاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.
  - عدم تكامل عمليات وإجراءات الإختيار فإعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في إتخاذ قرار الإختيار، كأن يرفض الفرد في المقابلة الأولية أو غيرها من الخطوات ومثل هذا القرار قد يفوت على المنظمة فرصة الحصول على مرشح بكفاءة عالية لم يمنح فرصة المرور خلال جميع إجراءات الإختيار.
  - إغفال المحددات البيئية القانونية والإجتماعية مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف.
  - عدم كفاءة الفرد أو الأفراد القائمين بعملية الإختيار والتعيين.

- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف وإستفادها لوقت طويل قد يؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين. (الهييتي، 2003: 141).

ولقد وضع "صالح محمد" مجموعة من المعوقات التي تواجه عملية الاختيار والتعيين، وذلك على النحو التالي:

- ❖ المنافسة القوية في سوق العمل على الخبرات، والتخصصات النادرة، والكفاءات قد يحرم بعض المنظمات من الحصول على ما تبحث عنه.
- ❖ ضعف المركز المالي للمنظمة بحيث يصعب دفع الأجور، والامتيازات ومزايا المنافسة، يجعل المنظمات تلجا إلى عمالة أقل كلفة على حساب الجودة في المخرجات المطلوبة.
- ❖ تدخل العلاقات الشخصية في التعيينات، لا تؤدي للمنظمة في الحصول على المورد المناسب فيصبح الولاء في المنظمة للمتدخل في التعيين وليس للمنظمة نفسها.
- ❖ العادات والتقاليد السائدة في المجتمعات ورفضها لبعض الوظائف لعدم تناسبها مع العرف والعادات والتقاليد.
- ❖ هجرة الكفاءات ومغادرتها الموطن يقلل من الحصول على الموارد البشرية المرغوب الحصول عليها بسبب ندرتها في سوق العمل (صالح، 2004).

## ثانيا: التوجيه المهني:

### تمهيد:

ان عملية التوجيه المهني تعتبر من احدى وظائف ادارة/تسيير الموارد البشرية، وهو عملية مستمرة تقتضي الى تحقيق نوع من التلاؤم بين عنصرين اساسيين، اي ان الفرد بمختلف مؤهلاته ومهاراته واستعداداته، وبين المهنة التي يشغلها، بما لكل منهما من خصائص ومكونات مما يؤدي الى تحقيق التوافق والتكيف مع متطلبات المؤسسة التي ينتمي اليها من خلال تقديم مساعدات للعامل لفهم ذاته ومهنته في آن واحد.

## تعريف التوجيه المهني:

يعرفه "القذافي رمضان" على انه: 'عملية تهدف الى مساعدة الفرد في اختيار حرفة والاعداد لها وممارستها والترقي لها'. (القذافي، 1997: 245).

ويقصد به حسب 'جودت عزة عبد الهادي' و' العزة سعيد حسني' أنه: 'المساعدة الفردية أو الجماعية التي يقدمها الموجه أو المرشد التربوي والمهني للفرد الذي يحتاج لها حتى ينمو في الاتجاه الذي يجعل منه مواطنا منتجا وناجحا ومنجزا وقادرا على تحقيق ذاته في الميادين الدراسية والمهنية وغيرها بحيث يشعر بالسعادة والرضا'. (جودت، العزة، 1999: 19).

ويذهب "سوبر" (Super) في كتابه "سيكولوجية المهن" إلى أن التوجيه المهني هو عملية مساعدة الفرد على إنهاء وتقبل صور لذاته متكاملة وملائمة لدوره في عالم العمل وكذلك مساعدته على أن يختبر هذه الصور في العالم الواقعي، وأن يحولها إلى حقيقة واقعية بحيث تكفل له السعادة وللمجتمع المنفعة. (دويدار، 2007: 154).

كما يعرفه "جون برنود و كلود لموان Brenaud Jean-Luc et Lemoine Claude" بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية و الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب. (Brenaud, Lemoine, 2000, : 16)

ويعرفه "أبو شيخة نادر" فيقول هو: "عملية إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليه حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم اعمالهم، وهذا وفق سياسة المنظمة المعتمدة، وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع اهداف المنظمة" (أبو شيخة، 2010: 395)

## الفرق بين التوجيه المهني والاختيار المهني:

**التوجيه المهني:** يهدف الى مساعدة الفرد على اختيار مهنة تتناسب واعداد نفسه لها.

**أما الاختيار المهني:** هو عملية تهدف الى اختيار أكثر الافراد ملائمة للعمل من بين عدد من الافراد المتقدمين لها على ان ينتج فيه احسن انتاج، كما يفيد في توزيع العمال على العمال (عزت، 2014: 27)

بمعنى ان التوجيه المهني: لدي مجموعة من المناصب اختار للفرد المنصب الذي يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، أما الاختيار المهني: لدي مجموعة من الافراد وسأختار فرد واحد من المتقدمين لشغل منصب واحد المراد شغله.

## خصائص التوجيه المهني:

- ترى 'بن احميدة' أن التوجيه المهني يمتاز بالخصائص التالية:
- أ- أن التوجيه المهني عملية ترمي إلى مساعدة الفرد على أن ينمي صورة لذاته هذه الصورة تتميز بأنها متكاملة أي خالية من التعارض أو الصراع أو الانحلال وأنها صورة تتلاءم مع إمكانيات الفرد المختلفة أي مع استعداداته ودوافعه وميوله وقيمه وظروفه الاجتماعية وغير ذلك.
  - ب- أن التوجيه المهني عملية ترمي أيضا إلى مساعدة الفرد على أن ينمي ويتقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل ذلك الدور الذي يتفق مع إمكانياته المختلفة.
  - ج - أن التوجيه المهني عملية ترمي إلى مساعدة الفرد على أن يجري ويختبر الصورة التي كونها عن نفسه وعن دوره في عالم العمل في ميدان الواقعية أي أن التوجيه المهني يتيح له فرصة التجريب والاختيار في ظروف ملائمة.
  - د - أن التوجيه المهني عملية ترمي أخيرا إلى مساعدة الفرد على أن يحقق صورته عن نفسه في ميدان العمل. (بن أحميدة، 2004: 79).

## أسس التوجيه المهني:

تستند أسس التوجيه المهني حسب "بشير العلق" إلى ما يلي:

- ✚ اصدار الأوامر الواضحة و الكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، و أن تكون هذه الأمور مقنعة و قابلة للتنفيذ.
- ✚ أن يتزود أو يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات و ارشادات واضحة تدلهم على طرق و وسائل انجاز المهمات، وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.

✚ حفز الأفراد على الانجاز لمقابلة ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الانجاز و الوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.

✚ المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير اجتهاده و حماسه في العمل.

✚ التوجيه هو جعل الغير يعمل بكفاءة بعد الاعداد الذي أتمه المدير (العلاق، 2008 : 206)

## أهداف التوجيه المهني:

تهدف عملية التوجيه المهني الى تحقيق ما يلي:

- ❖ مساعدة الفرد على الكشف عن قدراته واستعداداته وميوله والعمل على تطويرها وتنميتها.
- ❖ مساعدة الفرد على التعرف على المهن المختلفة وما تتطلبه هذه المهن من مهارات ومؤهلات وقدرات وخبرات.
- ❖ مساعدة الفرد على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تمكنه اختيار المهن الى تحقق له افضل توافق بين ذاته من جهة وبين عالم العمل من جهة اخرى
- ❖ مساعدة الفرد على التكيف المهني، وذلك بسبب ان الكثير من الافراد يواجهون مشال عند الالتحاق بالعمل.
- ❖ تحقيق النمو المهني للأفراد عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من وضع أهداف طويلة أو قصيرة المدى والتخطيط للمستقبل.
- ❖ دعم فاعلية وكفاءة النظام السائد في المؤسسة (خفض سبب الاستقالة، التدريب ... إلخ).
- ❖ تقديم فرص للتدريب على الاعمال بما يمكن الافراد من تجريب طاقاتهم وامكاناتهم. (دويدار، 2007: 154)

## وسائل التوجيه المهني:

هناك مجموعة من الوسائل التي نعتمد عليها في القيام بعملية التوجيه المهني، وهي:

- **الاختبارات السيكولوجية:** وهي عدة أنواع منها ما يقيس القدرات الفردية كاختبارات الشخصية واختبارات الميول.
- **دراسة الحالة:** وهي أكثر الوسائل شمولية في عملية جمع البيانات وفيها يتم تجميع وتحليل أعمق للشخصية والمشاكل التي يعاني منها على جميع الأصعدة من بينها المهني وتستخدم في عدة أعراض بقصد التشخيص وهي تشمل بيانات عديدة منها السمات الشخصية وماهية مشكلته والبيئة التي يعيش فيها.
- **المقابلة:** هدفها إقامة علاقة مهنية بين الموجه المهني والفرد للحصول على فهم سلوك الفرد وتساعد الفرد بذلك في معرفة ذاته ومعرفة مشكلته وكيفية تجاوزها.
- **استخدام معلومات مهنية في التوجيه:** وهي تلك المعلومات الخاصة والدقيقة المتعلقة بالعمل وحالة السوق المهنية والاتجاهات المهنية تقوم هذه المعلومات المهنية بدراسته وتقييم طاقات الأفراد وقدراتهم بالنسبة لمطالب المهن واطلاع الأفراد على تلك المهن التي تساعدهم على قراراتهم واختيارهم الجانب المهني. (الختاتنة، 2013)

### **خدمات التوجيه المهني:**

- **التربية المهنية:** ويقصد بذلك التعرض لخبرات واسعة على عدد كبير من المهن، وبذلك تتضمن برنامجا تعليميا مهنيا يدور حول محور رئيسي وهو توفير المعلومات المهنية فيما يتعلق بمتطلبات الشخصية ومتطلبات المهنة بأنواعها حتى يستطيع الفرد ان يتخذ في ضوء ذلك قرار مهني سليم.
- **تحليل العمل:** يشتمل على تحديد ما يتطلبه ذلك العمل من مهارات عقلية وجسمية وحركية ومعرفة طبيعة وظروف وعوامل النجاح والتقدم فيه والمستقبل الاكاديمي والدراسي.
- **الاختيار المهني:** وهو مساعدة الفرد على اتخاذ القرار الخاص بمهنة المستقبل، وذلك بعد دراسة دقيقة لشخصيته من جهة وللمهنة من جهة أخرى ليوائم بينهما

▪ **اكتشاف عالم المهن:** من الطبيعي أن يبدأ الافراد باكتشاف عالم المهن في بداية حياتهم بتكوين افكار عن عالم المهن من خلال التجارب المبكرة عبر مراحل نضجهم.

#### - خطوات التوجيه المدرسي والمهني:

يمر التوجيه المدرسي والمهني بعدة خطوات يمكن الإشارة لها فيما يلي:

**دراسة تحليلية شاملة للفرد:** من حيث قدراته الجسمية والعقلية واستعداداته العقلية والحسية والحركية وسماته وأخلاقياته وأسلوب حياته على أن تتمتع هذه الدراسة بالموضوعية، حيث استخدام الفنيات القياسية المقننة والمعالجات الكمية الدقيقة.

**2. دراسة تحليلية دقيقة لجميع المهن:** لمعرفة ما تتطلبه من واجبات ومسؤوليات ومؤهلات وقدرات واستعدادات وكذلك الوقوف على مستوى الأجور والحوافز وفرص الترتي ومستوى الإصابة والبطالة والتورط في الحوادث والتي توجد بكل مهنة من المهن المختلفة.(حمدي، 2008، ص53)

**3. وضع خطة شاملة للتدريب والتوظيف والمتابعة:** تتطلب عملية التوجيه المهني تضافر الجهود من هيئات مختلفة وإسهام أخصائيين من نواح متعددة من أطباء بشريين وأطباء نفسيين ومهندسين أخصائيين في القياس العقلي، وأخصائيين في التوجيه المهني والنفسي والتعليمي والخدمة الاجتماعية، هذا إلى جانب مكاتب منظمة للتشغيل والتوظيف وبرامج متجددة للتدريب.

- وتتضح مدى أهمية تنفيذ هذه الخطوات جميعها وما تتطلبه من جهود مضمينة إذا ما قدرنا ما يعود على الفرد وعلى المجتمع من قيام كل فرد بالعمل الذي يتقنه ويرضاه وما يترتب على الفشل المهني من أضرار بالغة تضر بالفرد وبالمجتمع على حد سواء.(عويضة، 1996، ص40)

## نظريات التوجيه المهني:

### أ- نظرية فرانك بارسونز Frank Parsons:

لقد أوضح "فرانك بارسونز" أن الاختيار الحكيم للمهنة يقوم على أسس ثلاثة هي:

- أن يعرف الفرد نفسه (استعداداته، قدراته، ميوله، مصادر قوته، حدوده... الخ)
- المعرفة بمتطلبات وشروط النجاح لكل المهنة أو مجموعة من المهن وميزتها وعيوبها والفرص والمزايا المتاحة لإقامة جسرا أو علاقة بين هذين الفرعين من العوامل. (خواجة، 2010، ص13)

ومن خلال هذه النظرية نجد أن "بارسونز" يهتم بالسمات الشخصية للفرد واعتبارها العامل الأساسي ويكاد يكون الوحيد في عملية اختيار الفرد لمهنته المستقبلية، ولم يهتموا بذلك إلى أن هذا الفرد يعيش في وسط اجتماعي متنوع في تكوينه (الأسرة، أصدقاء، مدرسة، ... إلخ)، ومتنوع بدوره في تأثير تلك المكونات على قدرات الفرد المهنية كل حسب شدة تأثيرها ومدى تأثر الفرد بها (بديع، 2000 : 198)

### ب- نظرية سوبر:

إن "سوبر" يدرك بوضوح أن التوجيه المهني يعني أكثر من مجرد لياقة أو ملائمة سمة معينة لمهنة معينة، وإنما يتعين على التوجيه المهني أن يتعهد هذه السمة بالصقل حتى تصبح أكثر ملائمة في المستقبل (حمدي، 2005: 138)، ولقد اعتمد "سوبر" في تطوير نظريته في النمو المهني على ثلاثة أسس تشكل الإطار العام لنظريته وهي:

#### ➤ نظرية مفهوم الذات: فتشكيل مفهوم الذات يتطلب:

✓ أن يتعرف الفرد على نفسه كفرد متميز وفي نفس الوقت عليه أن يدرك التشابه بينه وبين الآخرين.

✓ إن مفهوم الذات غير ثابت فهو يتغير نتيجة نمو وتطور الفرد العقلي والجسمي والنفسي والتفاعل مع الآخرين.

✓ إن مفهوم الذات المهنية تتطور بنفس الطريقة، فالفرد عند ما ينضج يختبر نفسه بعدة طرق مهنية وأكاديمية

✚ **علم النفس الفارقي:** فقد بين سوبر أن أي فرد عنده القدرة على النجاح والرضا في عدة وظائف وذكر بأن الأفراد يتفاهمون في مستوى كفاءتهم للوظائف بناء على ميولهم وقدراتهم فالفرد يكون أكثر كفاءة في الوظيفة التي تطابق ميوله وقدراته.

✚ **علم النفس النمو:** لقد تأثر "سوبر" بكتابات "بوهلر" في علم نفس النمو التي ذكرت أن الحياة يمكن أن ينظر إليها كمتابع لمراحل متتالية. وهذا قاده لان يقول بان طريقة الفرد في التكيف في مرحلة من مراحل الحياة يمكن أن تساعد في التنبؤ في مراحل لاحقة، وعليه ذكر أن مراحل النمو في حياة الإنسان تتألف من المراحل التالية:

- **مرحلة البلورة وتمتد من عمر 14-18 سنة:** يبدأ الفرد بتكوين الأفكار عن العمل المناسب ويطور مفهوم الذات المهني ويتم فيها تحديد أهدافه المهنية من خلال الوعي بقدراته وميوله وقيمه كما يتم التخطيط لمهنته المفضلة.
- **مرحلة التحديد والتخصص وتمتد من 18-21 سنة:** وينتقل فيها الفرد من الخيار المهني العام المؤقت وغير المحدد إلى الخيار المهني الخاص المحدد، ويتخذ الخطوات الضرورية لتنفيذ القرارات المهنية المتخذة.
- **مرحلة التنفيذ وتمتد من 21-21 سنة:** وفيها يتم الانتهاء من التعليم والتدريب اللازمين للمهنة والدخول في مجال العمل المهني.
- **مرحلة الثبات والاستقرار وتمتد من عمر 25-35 سنة:** من خصائصها الثبات في العمل واستعمال الفرد لمواهبه لإثبات صحة وملائمة القرار المهني.
- **الاستقرار التقدم والنمو وتمتد من 30 سنة فما فوق:** وفيها يتأقلم الفرد مع مهنته من خلال إتقان مهارات العمل التي يكتسبها ويشعر بالأمن والراحة فيها.

لقد ذكر "سوبر" عشرة افتراضات لها علاقة في تحديد مراحل النمو المهني، وهي تمثل حياة الفرد المهنية وهي:

\* يختلف الأفراد في قدراتهم وميولهم وسماتهم الشخصية.

- \* يتأهل الأفراد بحكم الظروف لعدد من الوظائف.
- \* كل مجموعة من المهن تتطلب نمطا متميزا من القدرات والميول والسمات الشخصية.
- \* إن النمو والخبرة يلعبان دورا أساسيا في تحديد مفهوم الذات وبالتالي تحديد المهنة ودرجة الكفاءة والنجاح, ويبدأ اكتمال الذات بدرجة كبيرة بنهاية مرحلة المراهقة المتأخرة.
- \* لخص سوبر عملية النمو المهني بخمس مراحل: النمو، الاكتشاف، الاستقرار، الاستمرار، الانحدار.
- \* تتحدد طبيعة ونمط المهنة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى قدرات الفرد العقلية وحياته الشخصية، والفرص المتاحة له.
- \* مفهوم الذات ناتج عن تفاعل الاستعدادات الموروثة، وممارسة الأدوار المختلفة في الحياة بإيجابية واستحسان المحيطين به، ويرى أن درجة نمو مفهوم الذات وتحقيقها يعتبر جوهر عملية النمو المهني.
- \* يحتاج الفرد للموائمة بين الصفات الفردية والعوامل الاجتماعية لتحقيق مفهوم الذات المهني في مراحل النمو المهني، وعند عملية الإرشاد المهني الأكاديمي وعند الالتحاق بعمل فعلي.
- \* يعتمد رضا الفرد عن العمل والحياة، ودرجة وجود منفذ مناسب لقدراته وميوله وصفاته الشخصية وقيمه وظروف العمل الذي يعمل فيه.
- \* ان نضج الميول والقدرات يعتبر عاملا مكملا لمساعدة المسترشد وإرشاده في تنمية مفهوم ذاته المهنية واختيار المهنة المناسبة له فعلا.

### تقييم النظرية:

إن نظرية "سوبر" تستند إلى نتائج الدراسات والبحوث التي قام بها لذلك جاءت متناسقة ومنظمة بصورة جيدة مما أعطاها وضوحا ومكانة في الإرشاد المهني، وقد وضحت وميزت هذه النظرية بين الأسلوب الإرشادي الذي يجب استخدامه مع الناضجين، وهؤلاء يتم تزويدهم بمعلومات ومهارات بهدف المساعدة على اتخاذ القرار المهني سواء بالمدرسة أو غيرها. وقد أخذت هذه النظرية بعين الاعتبار مفهوم الذكاء، وكذلك يقول "سوبر" أن الهدف في مجمله في الإرشاد المهني هو مساعدة الفرد على إنماء وتقبل صورته لذاته وان تكون هذه الصورة متكاملة وملائمة لدوره في عالم العمل، كما أخذ بعين

الاعتبار سعادة الفرد بغض النظر عن كمية أو نوع الإنتاج أو العمل وربط ذلك بالمنفعة العامة للمجتمع. (عبد الهادي، العزة، 2014).

### ج- نظرية جينزبرغ:

يرى " جينزبرغ " أن الاختيار المهني عملية مستمرة وحركة متبادلة بين مجموعتين من العوامل المستقلة نسبيا: بين مجموعة من السمات المحددة للفرد كالقدرات والاستعدادات والميول، وبين العوامل الخارجية المؤثرة مثل مطالب البيئة والضغوط الاجتماعية ( في الأسرة والمجتمع) وأن أي اختيار مهني يتم نتيجة لتأثير المجموعتين معا.

وتتضمن هذه النظرية أربعة عناصر خاصة باختيار المهنة:

- ✓ الاختيار المهني عملية تنمو خلال فترة زمنية مداها عشر سنوات.
- ✓ عملية الاختيار المهني قائمة على الخبرة والتجربة.
- ✓ عملية الاختيار المهني تنتهي بالتوفير بسبب ميول الفرد وقدراته من جهة وبين الفرص المتاحة له من جهة أخرى .
- ✓ هناك ثلاث فترات للاختيارات المهنية: فترة الاختيار الخيالي، فترة الاختيار التقريبية، فترة الاختيارات الواقعية. (الداهري، 2005: 129)

### - نقد النظرية:

- ❖ لم يذكر " جينزبرغ " فيما إذا كانت المراحل التي تحدث عنها هي مراحل محددة تماما في حدوثها.
- ❖ إن جميع الأفراد ليسوا متساوين في مرورهم بهذه المراحل حيث أن المراهقين في الطبقات الفقيرة لا يمرون بمراحل " جينزبرغ" التي تحدث عنها.

- ❖ أن الدراسة التي أجراها "جينزبرغ" كانت تحمل عينات متجانسة عمريا، اقتصادية وثقافيا الأمر الذي حدد معطيات الدراسة ونتائجها سلفا.
- ❖ إن عملية الخيار المهني في أيامنا هذه هي عملية مغلقة مفتوحة بمعنى أن الإنسان يستطيع أن يتخذ قرارا مهنيا في أي وقت يشاء.
- ❖ إن تفضيلات الفرد وقيود العمل قد تغيرت في هذه الأيام عما كانت عملية سابقا وهي أكثر تفائلا عما كانت عليه من قبل.
- ❖ لم يبين "جينزبرغ" ورفاقه في هذه النظرية دور العوامل العاطفية والثقافية في عملية الخيار المهني (الداهري، مرجع سابق)

#### د- نظرية جون هولاند:

- وتسمى نظرية الأنماط المهنية إذ تفترض هذه النظرية أن اختيار الإنسان لمهنة يكون نتاج الوراثة وعدد غير قليل من عوامل البيئة والثقافة والقوى الشخصية بما في ذلك الزملاء والوالدين والطبقة الاجتماعية، الثقافية والبيئة الطبيعية، و يرى " هولاند" أن بلورة الميول المهنية شرط أساسي للقيام بالاختيار المهني، تفترض نظريته بأنه يوجد لكل إنسان ميول مركزية، حيث إن مستوى التوافق بين هذه الميول والمهنة التي يختارها قد يحدد مدى الاكتفاء الذاتي للفرد، فإذا قام الشخص بالعمل في مهنة لا تلائم ميوله المركزية سوف يشعر بالإحباط وعدم الرضا الناتج عن عدم التوافق، كما يعتقد أيضا أن النمو المهني غير السليم قد يكون نتيجة لواحد من خمسة أسباب هي:
- \* خبرات غير كافية لاكتساب ميول وكفاءات محددة وإدراك جيد للذات.
  - \* خبرات غير كافية للتعلم عن بيئات العمل أو معرفتها.
  - \* خبرات غامضة أو متناقضة عن ميول أو كفاءات أو الخصائص الشخصية.
  - \* معلومات غامضة أو متناقضة عن بيئة العمل.
  - \* عدم وجود المعلومات عن الذات أو الثقة الضرورية لترجمة الخصائص الشخصية إلى فرص وظيفية.

ويقترض كذلك أن اختيار الفرد للمهنة تعبيراً عن شخصيته، ويقسم "هولاند" الشخصيات المهنية إلى ستة أنماط ولكل من هذه الأنماط صفاته الخاصة به، وكل نمط يقابله بيئة مهنية تأخذ نفس الاسم وتتطابق في صفات النمط، فإن نمط الشخصية لدى كل فرد يقوده في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات تربوية أو مهنية أو أكاديمية محددة تناسب نمط شخصيته. وقد صنف "هولاند" الأنماط الشخصية المهنية مع ما يقابلها من أنماط بيئية مهنية على النحو التالي:

- **الشخصية والبيئة المهنية الواقعية:** وتميل هذه الشخصية إلى الأعمال المادية العملية، تفضل التعامل مع المحسوسات أكثر من المجردات، ومن أهم المهن الواقعية الزراعة والمهن الصناعية، ويتصف العاملون في البيئات المهنية بالميل إلى العمل الفردي، والتعامل مع الواقع بموضوعية، والاهتمام الأقل بالمشاعر والعلاقات مع الآخرين.
- **الشخصية والبيئة المهنية العقلية:** وتفضل هذه الشخصية العمل الذهني الذي يتطلب العمل في هذه البيئة درجة مرتفعة من القدرات العقلية الرياضية، مع عدم الاكتراث بالأنشطة السياسية والاجتماعية.
- **الشخصية والبيئة المهنية الاجتماعية:** تبحث عن فرص التواصل الاجتماعي لمساعدة الآخرين، وتتميز هذه الشخصية بقدرة كبيرة على علاقات اجتماعية قوية مع الآخرين، وتفضل هذه الشخصية العمل في التعليم والتمريض والخدمات النفسية.
- **الشخصية والبيئة المهنية الفنية:** تتميز بالتعبير عن المشاعر والأحاسيس الشخصية، وتميل غالباً إلى الحدس والتخيل والتبصر والتعبير الرمزي عن المشاعر والأفكار، وتتمثل هذه الشخصية في الأدباء والفنانين.
- **الشخصية والبيئة المهنية المغامرة:** تتميز هذه الشخصية بالقدرة العالية على المهارات الاجتماعية واللفظية للقيادة والسيطرة والبحث عن المكانة في بيئات العمل السياسية و التجارية.
- **الشخصية والبيئة المهنية التقليدية:** تتميز هذه الشخصية بقدرة عالية من ضبط النفس والخضوع لأنظمة وإتباع التعليمات وتفضيل العمل مع البيانات ويميل أصحابها إلى الأعمال الروتينية والعمل مع أصحاب السلطة ومن الأمثلة عليها السكرتارية والأعمال المكتبية.

ولقد بدأ " هولاند" يكتشف أن بعض البيئات المهنية متشابهة سيكولوجيا أكثر من الأخرى. ويمكن أن تقدم الأنماط على شكل سداسي بحيث يبين الإطار الخارجي للشكل السداسي العلاقات السيكلوجية بين البيئات بحيث ترتب الأنماط المرتبطة ببعضها بشكل مرتفع قريبة من بعضها أكثر من تلك الأقل ارتباطا، فالواقعية قريبة من البحثية في جانب واحد، والتقليدية في الجانب الآخر ولكن بعيدة بوضوح عن الاجتماعية وبعيدة جدا عن المغامرة، ويمثل الشكل السداسي التشابهات السيكلوجية بين البيئات المهنية والأنماط الشخصية والتفاعلات فيما بينهم.

#### - تقييم النظرية:

إن هذه النظرية تغطي مفهوم الاختيار المهني بأوسع أشكاله إلا أنها مازالت تعاني من أوجه النقص التالية:

- أن الخواص البيئية والفردية ليست متنوعة فقط ولكنها عرضة للتغير: ويعتقد "هولاند" أن التغير من التغير من نقاط الضعف الكبرى في نظريته، فهو يرى بان هناك من الناس من يتغير بسرعة والبعض الآخر لا يتغير كثيرا.
- يركز "هولاند" على الذكاء والتقييم الذاتي في نظريته، ولم يوضح عوامل لها أهميتها في الاختيار المهني كالوضع الاجتماعي، الوضع الاقتصادي والتنشئة الاجتماعية.
- لم تهتم هذه النظرية بعملية تطور الشخصية ونموها ودور ذلك في الاختيار المهني، وهذا مأخذ خطير لان فهم نمو الشخصية مهم لفهم تطور المهنة.
- لم تهتم هذه النظرية بعملية تطور الشخصية ونموها ودور ذلك في الاختيار المهني، وهذا مأخذ خطير لان فهم نمو الشخصية مهم لفهم تطور المهنة (عبد الهادي، العزة، 2014).

#### د- نظرية آن رو:

إن الافتراض الاساسي عند 'آن رو' هو أن العناصر الأساسية للشخصية ترجع الى التفاعلات المبكرة بين الوالدين والأبناء، وحاولت ان تقيم الدليل على أن هذه التفاعلات تحدد اختيار المهنة فيما بعد، كما تفترض هذه النظرية أن كل فرد يرث ميلا ليتخلص من الطاقة النفسية بطريقة أو بأخرى،

وهذه الطريقة ترتبط بخبرات الطفولة المبكرة ومحاولة الفرد اشباع حاجاته، كما أنها تع من المحددات الرئيسية للسلوك المهني (خطيب، 2007: 241)، بالإضافة الى ذلك رأيت أن كل فرد لديه نزعة فطرية موروثية لاستهلاك الطاقة وتصريفها بطريقته الخاصة، وأن حاجات الفرد ودرجة اشباعها وطرق تنشئة الطفل هي عوامل لها دور في عملية القرار المهني، وأن حاجات الفرد التي تلاق الاشباع المناسب لها لا تصبح دوافع لاشعورية أو مكبوثة عنده وترى من ناحية اخرى بأ من خلال سلم "ماسلو للحاجات" بأن حاجات الفرد التي تقع في اعلى الهرم الحاجات مثل: الحاجة الى تحقيق الذات إذا لم تشبع. فإنها سوف تختفي، اما الحاجات التي تقع في اسفل الهرم مثل: الحاجات الفيزيولوجية التي لم يتم اشباعها فإنها سوف تصبح دوافع مسيطرة وستقف عائقا امام ظهور الحاجات التي تليها في الهرم. اما الحاجات التي تأخر اشباعها ثم اشبعتم اخيرا فإنها تصبح دوافع لاشعورية ويعتمد ذلك على درجة اشباعها وعلى شدة هذه الحاجة، كما تعتبر 'آن رو' بأن شدة الحاجات اللاشعورية وتنظيمها هي الموجه الرئيسي لدافعية الفرد نحو الانجاز. (جودت، العزة، 1999: 58).

### أثر التنشئة الاسرية على القرار المهني من وجهة نظر 'آن رو':

ترى 'آن رو' ان أثر التنشئة الاسرية على القرار المهني يكمن في:

- أن الجينات الموروثة تحدد امكانية نمو جميع خصائص الفرد وأن مظاهر عدا التحكم الجيني ومدى طبيعته تختلف باختلاف تلك الخصائص.
- أن الخصائص الوراثية عند الفرد لا تتأثر فقط بالخبرات التي مر بها في سن الطفولة، بل تتأثر بالثقافة والوضع الاجتماعي والاقتصادي في الأسرة وبالدرجة التي يسمح بها الوالدان للطفل بإشباع حاجاته أو عدم اشباعها.
- أن حاجات الطفل تتطور حسب اتجاهات الوالدين وأكدت على أن هناك علاقة بين الجو الأسري في مرحلة الطفولة المبكرة والنمو المهني عنده مستقبلا. (الداهري، 2005: 140).

### أشكال التنشئة الاسرية يتعرض لها الطفل وعلاقتها باختياره المهني:

- 1- الحماية الزائدة: وتتمثل في اهتمام الآباء بأبنائهم بدرجة زائدة، ويتمثل ذلك في اشباع الحاجات البيولوجية كاملة وبسرعة، كما يقوم الآباء بمكافأة السلوك المرغوب اجتماعيا بدرجة

مبالغ فيها، وهؤلاء الأطفال يتميزون بإشباع حاجاتهم البيولوجية وهذا ما يؤثر على الحاجات الأخرى مثل: الانتماء.

2- **رفض وتجنب الطفل:** كثير من الآباء ما ينكرون الحاجات البيولوجية للأبناءهم أو يتشددون في التعامل معها، فهذا يؤدي الى اضطراب أبناءهم نفسيا أو عدم تقبلهم للعالم الخارجي والآخرين.

3- **تقبل الطفل:** وهم الآباء الذين يتقبلون أبناءهم ويقدمون الحب والعطف لهم في كل المواقف، ويشبعون حاجاتهم في جميع المستويات، إلا أنهم يختلفون في أسلوب ودرجة اشباعهم لتلك الحاجات. (الداهري، مرجع سابق: 140).

ويرى كل من 'جودة عزت عبد الهادي' و'العزة سعيد حسني' أن 'آن رو' ركزت على أساليب التنشئة الاجتماعية لأن الأطفال الذين لا يهتم بهم الآباء ويهملون آراءهم، فالأب المهمل لا يقدم لإبنة الحب والحنان ويهتم به جسميا، الأمر الذي لا يساعد الطفل على التوجه نحو المهن، وفي حالة توجهه يتوجه الى المهن لا يحتاج فيها للتفاعل مع الأفراد بل مع الآلات، أما الأطفال الذين هم في أسلوب التنشئة الدافئ يقدم حماية زائدة لهم وينتج أطفالا مدللين أما النمط البارد فيتمثل في الطلب الزائد من الطفل بمهمات عالية، كالتوجه الى الأداء الأكاديمي العالي، اما الطفل الذين ينشأون في جو دافئ سوف يميلون الى المهن يتعامل أصحابها مع الناس مثل، المهن الانسانية والاجتماعية خاصة الأطفال المرفوضين من أجل ان يحصلوا على الاشباع، أما الاطفال الذين المدللين والذين يقدم لهم الآباء الحماية الزائدة فهم لا يميلون الى التوجه إلى مثل هذه المهن خوفا من الرفض وعدم حصولهم على الدلال الذين اعتادوا عليه، فالأب الذي يقدم لأبناءهم الحماية الزائدة يقوم بإشباع حاجات طفله الفسيولوجية ولا يشبع حاجات الحب والتقدير والانتماء لأن هذا الاشباع الفسيولوجي سيكون مسيطرا وسيحول دون اشباع الحاجات الأعلى منه، وتضيف كذلك أن الجو الاسري يؤثر على نوع النشاطات المهنية بينما يؤثر البناء الوراثي وطرق استهلاك الطاقة اللاإرادي في المستوى المهني للإنجاز لدى الافراد. (جودت، العزة، 2014).

**تصنيف "آن رو" للأفراد:**

تصنف 'آن رو' الأفراد الى صنفين: صنف يميل الى العمل مع الآخرين والصنف الآخر لا يميل الى العمل مع الآخرين، ولكل واحد منهما مجالات عمل معينة:

- الافراد الذين يتوجهون الى العمل مع الآخرين: يفضلون العمل في المجالات الخدمائية والأعمال الادارية الحكومية والاعمال الثقافية مثل: التعليم، العمل في الصحافة والفنون للترويح عن النفس.
- الافراد الذين يتوجهون الى العمل مع الآخرين: فيعملون في الاعمال التكنولوجية وفي الهواء الطلق مثل: الزراعة، والعمل في المناجم وفي العلوم التطبيقية. (جودت، العزة، مرجع سابق).

### تصنيف 'آن رو' لمستويات العاملين في المهن:

- المهني والإداري العالي: مثل العمل في كباحث اجتماعي، مدير مبيعات، رئيس وزارة، مهندس بحث، طبيب أسنان، قاضي، مخرج تلفزيوني.
- المهني والإداري التنظيمي: مثل العمل كمدير مساعد، طيار عسكري، مهندس بترول، صيدلاني، فيزيائي.
- شبه مهني والإداري: مثل العمل كممرض، محاسب، كاتب قانوني، مصور.
- مهن ذات مهارة عالية: مثل العمل في سلك الشرطة، باعة في المزاد العلني، نجار.
- مهن ذات مهارة متوسطة: مثل العمل كطباخ، باعة متجولين، عراضي ازياء، صيادي أسماك، ساقى شاحنات.
- مهن بدون مهارة: مثل العمل في مجال التنظيفات، باعة صحف، عمال في مزرعة، موزعي بريد. (الداهري، 2005: 141).

ويضيف "خطيب صالح أحمد" أن 'آن رو' قسمت المهن على أساسان التفاعل بين المورثات الجينية وخبرات الطفولة يؤثر بشكل مباشر في الاختيار المهني، إذ يعتمد السلوك المهني عند 'آن رو' على مبدئين:

- محاولة وضع تصنيفات لنماذج المهن طبقا لما تطلبه كل مهنة من التعامل مع الناس أو الأشياء.

- تصنيف أنماط العلاقات بين الطفل وأبويه، فقد بينت أن علاقة التقبل الحسنة بين الطفل وأبويه تهيئ الطفل للمهن التي تتضمن التعامل مع الأشخاص، بينما الجو الاسري الكريه الذي يتسم بالنبذ، فغنه يؤدي الى اختيار المهن التي تتضمن التعامل مع الاشياء. (خطيب، 2007: 242).

وحسب "دويدار محمد عبد الفتاح" فقد قسمت 'آن رو' المهن الى ثمانية مجموعات: الخدمة، العمل في الخلاء، الاعمال، العلوم، التنظيم، الفنون والتسلية، التكنولوجيا، العمل الثقافي العام. ثم قسمت بعد ذلك كل مجموعة الى 06 مستويات: تبدأ من الأول وهو أعلى مستوى وتنتهي عن المستوى السادس وهو أدنى مستوى، ولنأخذ احدي المجموعات للتوضيح سنأخذ الخدمة كمثال عن ذلك:

- ❖ الخدمة في المستوى الأول: تضع المشرفين على الخدمة الاجتماعية.
- ❖ الخدمة في المستوى الثاني: تضع القائمين بها.
- ❖ الخدمة في المستوى الثالث: شاويش البوليس.
- ❖ الخدمة في المستوى الرابع: الحلاقين
- ❖ الخدمة في المستوى الخامس: سائقي تاكسي.
- ❖ الخدمة في المستوى السادس: عمال المصاعد.

فكل هؤلاء يشتركون فيما بينهم في خدمتهم للآخرين، ولكن التدريب الذي يحتاج اليه المشتغلون بهذه الاعمال مختلف تماما، كما ان القدرات اللازمة للقيام بالعمل متفاوتة الى حد كبير بين اعلى المستويات وأدناها، واستنتجت 'آن رو' بعد ذلك أن الشخصية والميول أكثر اتصالا بالمجموعة التي يوجد بها العامل بمستواه داخل تلك المجموعة وعلى العكس من ذلك نجد أن علاقة الذكاء والمستوى الاقتصادي والاجتماعي يتصل بالمستوى بدرجة أكبر من اتصاله بالمجموعة. (دويدار، 2007: 144).

**دور المرشد في عملية التوجيه المهني عند 'آن رو':**

يرى كل من 'عزت جودت عبد الهادي' و'العزة سعيد حسني' ان دور المرشد في عملية التوجيه المهني 'آن رو':

- أن يعرف المرشد التوجه الرئيسي للطفل في نمط حياته.
- ان يعرف الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لأسرة الطفل.
- أن يعرف أنماط علاقات الطفل التفاعلية والاجتماعية في الاسرة. (جودت، العزة، مرجع سابق).

#### توصيات 'آن رو' للمرشد عند تقديمه الخدمة الارشادية:

تقدم 'آن رو' مجموعة من التوصيات للمرشد اثناء قيامه بالخدمة الارشادية، من بينها:

- أن يختار الفرد المهنة التي تشبع حاجاته لديه.
- الحاجات التي تأخر اشباعها تصبح دوافع سلوكية لا شعورية.
- درجة شعور الفرد بأسلوب (نمط) رعاية الوالدين يلعب دورا كبيرا في تحديد الشعور بالحرمان من حاجاته او الاشباع. (الداهري، 2005: 142).
- الاختيار المهني يتوقف على الصفات الشخصية التي كونها الفرد من خلال طفولته المبكرة. (خطيب، 2007: 242).

#### تقييم نظرية 'آن رو' في التوجيه المهني:

يرى 'الداهري صالح حسن' أن هذه النظرية تشتمل على :

- ◇ أن 'آن رو' لم تحدد بدقة دور الوراثة ودور الجينات في عملية التوجيه المهني.
- ◇ أن الدراسات التي أجرتها 'آن رو' شملت علماء البيولوجيا وفيزياء وعلماء الاجتماع وهم ليسوا عاديين، ولذلك جاءت نتائجها مطبقة على هذا المجتمع، الأمر الذي لا يمكنه تعميمه على بقية افراد المجتمع.

◇ اعتبرت "آن رو" ان عدم اشباع الفرد لحاجاته العليا في هرم الحاجات سيؤدي الى اختفاء هذه الحاجات وسيكون عنده تثبيت للحاجات المشبعة والتي تصبح مسيطرة، والحقيقة أن هذه الحاجات تبقى مكبوتة في اللاشعور حتى يتم اشباعها. (الداهري، 2005: 142).

## التكوين/ التدريب المهني:

### تمهيد:

إن موضوع التكوين /التدريب المهني من المواضيع المهمة في تسيير الموارد البشرية إذ يهدف إلى تكييف العمال وتهيئتهم للعمل على مختلف الآلات بدون مشاكل، كما أنه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع، وليس هناك فرق بين مصطلح التكوين والتدريب المهني، وعليه سيتم التعامل مع المصطلحين على أساس مصطلح واحد.

### تعريف التكوين/ التدريب المهني:

يعرف التكوين على أنه: "تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر، فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة، أو مهارات، أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة (رشاد، 2000: 123).

ويضيف "أشرف عبد الغني" أن التكوين بمعناه الواسع هو عملية تعليم وتعلم، تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن ولا يقتصر هذا على النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الاجتماعية أيضا، فهناك برامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا كما يشمل العمال المهنيين والمشرفين والمفتشين (أشرف، 2001: 169).

وأما "دينسي وجرفن" فقد عرفا التكوين على أنه "ذلك النشاط التعليمي المنظم والمخطط له مسبقا من قبل المنظمة، إذ يهدف إلى إكساب العمال معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المؤسسة.

(Denisi and Griffin, 2001: 83)

ويرى "شريت عبد الغني" بأنه: "عملية تعليم وتعلم، تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف لظروف عمله في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن" (شريت، 2001: 171).

ويعرفه "فرج عبد القادر" أنه : "تعليم منظم ومحدد ومبرمج لإكساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين، أو رفع كفاءته فيه. ويتم عادة في مؤسسات أو مراكز خاصة للتكوين كما تحدد له عادة دورات تكوينية تستغرق كل منها وقتا محددا وتشتترط الالتحاق بها شروطا معينة، وتشرف عليها هيئات محددة ويقوم بالتكوين فيها اختصاصيون في التكوين ومسؤولون عنه . (فرج، 2001: 03).

في حين عرفاه كل من "عباس سهيلة" و"علي علي" على أنه "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب العمال المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات العمال في التصرف نحو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة (عباس، علي، 2003: 107)

والتكوين عملية تعلم لمجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية، وتمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد

والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج (عدون، 2003: 148)

ويعرفه "الهييتي خالد" بأن التكوين هو: "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية أو المستقبلية" (الهييتي، 2005: 223).

كما يعرفه "شحاتة ربيع" في كتابه أصول علم النفس الصناعي "فيقول أنه: "عملية مخططة يتم بموجبها اكتساب المهارات اللازمة للعمل بقصد رفع كفاءته الانتاجية كما وكيفا، وتحسين اتجاهاته نحو العمل وتقوية دافعيته له (شحاتة، 2006: 189)

والتكوين عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية تطوير قدرات الافراد العاملين في المؤسسة وتلبية احتياجاتهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل (كشواي، 2006: 118).

و"أبو النصر مدحت" يقول بأنه يمكن تعريف التكوين بأنه: "عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أداءه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة" (أبو النصر، 2007: 17).

كما يعرف على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية (الصيرفي، 2007: 161).

ويعرف كذلك على أنه: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (الطعاني، 2007: 15 )  
وحسب "الموسوي سنان" فهو: "الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة" (الموسوي، 2008: 189).

كما عرفه "خضير كاظم" بأنه: "عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المراد انجازها وتحسين الأداء باستمرار (خضير، 2009: 125)

وفي نفس الصدد نجد تعريف "السكرانة بلال خلف" للتكوين الذي اعتبره مجموعة من الجهود الادارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية تهدف الى اجراء تغيير معرفي، ومهاري وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية ليتمكن من البقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءهم العملي والسلوكي بشكل أفضل (السكرانة، 2011: 18).

ومما سبق ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن التكوين/التدريب المهني هو عبارة عن عملية تقوم بها المنظمة من اجل تزويد العامل بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامه بكفاءة وفعالية، إضافة الى تطوير المهارات والقدرات التي يملكها، وتعديل سلوكياته بما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة.

### أهمية التكوين/ التدريب المهني:

تتجلى أهمية التكوين/ التدريب المهني فيما يلي:

#### أ- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:

- ✚ توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- ✚ رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- ✚ تحديث المعلومات وإثراء الموظف بالمعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- ✚ زيادة الفهم للقوانين والنظم داخل المنظمة.
- ✚ التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة. غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.
- ✚ تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين الوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة المصالح خاصة.

✚ المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

✚ التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة (الكبيسي، 2010)

#### ب- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.
- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات الاستشارات الداخلية (نظمي، 2005: 115).

#### أهداف التكوين/ التدريب المهني:

من بين أهداف التكوين ما يلي:

- ✚ زيادة المعارف والمعلومات عن الوظيفة إلى جانب تدعيم المهارات في كل المستويات التنظيمية.
- ✚ تنمية وتعميق الروابط الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✚ المساهمة في تحقيق التنمية والتطوير التنظيمي.
- ✚ تنمية مهارات التعامل مع الآخرين .
- ✚ تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد (المغربي، 2007 )
- ✚ مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور التكنولوجي (الخطيب رداخ، الخطيب أحمد، 2006: 302).

✚ اكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية (عباس، 2011: 27).

## مكونات التكوين /التدريب المهني:

تنطوي العملية التدريبية /التكوينية على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب و يمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:

- **المكون المعرفي:** يوفر هذا المكون الأسس، النظريات، القواعد، القوانين المرتبطة بمواضيع التدريب، مستهدفا إيقاظ وبحث القديم منها وإيراد توفير كل ما هو جديد من المعارف في المجال التدريبي.
- **المكون المهاري:** إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى نشدان الكفاءة الفردية والتنظيمية .
- **المكون الإتجاهي:** يحتوي على توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها ،بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي سعت إليها العملية التدريبية (الوليد، 2009: 172).

## مبادئ التكوين /التدريب المهني:

هناك عدة مبادئ يتعين على العاملين في إدارة التدريب وعلى المدربين الالتزام بها ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية:

- ❖ **مبدأ الاستمرارية:** هو أن يبدأ التكوين قبل استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة) ثم يستمر ويكون ملازما للفرد فيحصل على تدريب بدء الخدمة وخلال تدرجه الوظيفي في المنظمة تحركاته الوظيفية يحصل على ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة.
- ❖ **مبدأ التدرج:** حيث يندرج التدريب في تقديم المادة التدريبية مبتدئا بالمعلومات والمعارف الأساسية ثم إلى مشاكل التطبيق البسيط حتى تعالج أولا ثم إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعبا.

- ❖ **مبدأ التكامل:** يقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب الميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية.
- ❖ **مبدأ الشمولية:** بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنظمة من مختلف التخصصات و لجميع المستويات من القاعدة إلى القمة.
- ❖ **مبدأ الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددًا وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًا وواقعيًا و قابلًا للتطبيق والقياس .
- ❖ **مبدأ الواقعية:** لابد للتدريب أن يكون واقعيًا يعني أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.
- ❖ **مبدأ التكرار:** حيث يساعد على ما تعلمه الفرد.
- ❖ **مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه المتدرب إلى الواقع العملي:** فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل، ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية. (أبو النصر، 2007)

## أنواع التكوين /التدريب المهني:

يرى "دويدار محمد" أنه يمكن تصنيف التكوين إلى ما يلي:

### 1- من حيث الأهداف:

- \* **حركي :** يستهدف كسب مهارات حركية كسوق السيارة أو إدارة مثقاب كهربائي .
- \* **اجتماعي :** يستهدف كسب عادات اجتماعية واتجاهات نفسية كالتعاون والتسامح والمحافظة على المواعيد واحترام القانون وضبط النفس، كما يرمي إلى تغيير ما لدى العاملين من اتجاهات وعادات غير مرغوبة لرفع روحهم المعنوية ومستوى كفايتهم الإنتاجية .
- \* **معرفي :** يهدف إلى استيعاب معلومات وبيانات هامة كلوائح المؤسسة وقوانينها وسياستها ونوع منتجاتها وكافة المعلومات فيما يخص طبيعة عملهم .

## 2- من حيث المتدربين :

\* تدريب العمال الجدد والمبتدئين: الذين تتقصر خبراتهم الأساسية لأداء العمل .

\* تدريب العمال القدامى وذوي الخبرة: بما يكفل رفع مستواهم الثقافي والمهني وتعريفهم بما جد من تطورات و تزويدهم بمعلومات ومهارات فنية خاصة تفسح أمامهم مجال الترقية .

## 1-3 من حيث المكان :

\* في مكان العمل : وهو أكثر أنواع التدريب شيوعا .

\* في أماكن خاصة : وعادة ما يكون التدريب فيها أفضل من التدريب في نطاق العمل إذ يتفرغ المدربون لعملية التدريب بعيدا عن مكان العمل .

وهناك نوع آخر يسمى التدريب المزدوج : الذي يجمع بين الدراسة النظرية في المدارس أو المعاهد أو مراكز خاصة وبين التمرين العملي في المصانع والشركات. (دويدار، 2000: 209-211)

## طرق التكوين /التدريب المهني

من أهم الطرق التي يمكن إتباعها في التكوين:

1- المحاضرة: هي أقدم أسلوب تدريبي يعتمد على الاتصالات من طرف واحد لطرح مجموعة من الأفكار حول موضوع أساسي وتعد أسرع وسيلة لإعطاء المعلومات وتنمية معارف الدارسين (المغربي، 2007: 213)، ويتوقف نجاحها على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع. (عبد الباقي، 2002: 223)، ومن بين عيوبها:

\* لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين بعين الاعتبار، بل هم من وجهة نظر المحاضر سواء .

\* شرود معظم المتدربين، وخاصة إذا كان المدرب غير متميز .

\* شعور معظم المتدربين بالملل، وخاصة إذا طالت المحاضرة ( أبو النصر، 2007: 46).

\* ويؤخذ عليها كذلك أنها تتناول العموميات وقصورها في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق العملي (بربر، 2008: 264).

2- **النشرات المطبوعة:** تعتمد كثير من الشركات على توزيع نشرات مطبوعة على العمال والموظفين تبصرهم بالتطورات المختلفة التي يجتازها المصنع وبأحدث الوسائل لزيادة الإنتاج وتعرفهم ببعض الأساليب التي تساعدهم على تحسين أداء عملهم، وميزتها أنه يمكن تكرار قراءتها. (شريت، 2001: 176).

3- **الأفلام الإيضاحية:** تسهل تعلم كثير من المهارات الصناعية، فالفيل يستطيع أن يبين سير العملية وتسلسلها وتفصيلها، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية. غير أنها لا تستطيع تعليم مهارات حركية وأثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كثير. (شريت، 2001: نفس الصفحة).

4- **المناقشة والحوار:** وتستخدم هذه الطريقة عندما يتم عرض موضوع على مجموعة المتدربين يحتاج إلى إثارة الفكر والرأي وتبادل وجهات النظر، ويسعى المدرب إلى تحريك فكر الأفراد من خلال التعاون والتنافس (المغربي، 2007: 214)، من بين عيوبها أنها تحتاج إلى مدرب كفء يستطيع أن يدير الحوار والنقاش اتجاه تحقيق الأهداف الموضوعية (أبو النصر، 2007: 46).

5- **تمثيل الأدوار:** وتستخدم هذه الطريقة لزيادة المشاركة للمتدربين، وتنمية مهارات التعلم لديهم من خلال الملاحظة والتحليل، وزيادة القدرة على الشرح وبيان الآراء والمقترحات، وتدعيم دور العلاقات الإنسانية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، من بين عيوبها:

\* قد يتردد البعض في المشاركة في الموقف التمثيلي من البداية، خاصة إذا لم تكن لديه الخبرة الكافية في التعامل مع مثل هذه المواقف.

\* قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة.

\* غالبا ما يشعر المتدربون بأن هذه المواقف التمثيلية سخيفة ( أبو النصر، 2007: 47)

6- التقنيات السمعية البصرية: هي أدوات ووسائل تستخدم لتسهيل تعلم وتعليم المفاهيم والنظريات المختلفة في التدريب بطريقة منظمة وفعالة، وكذلك لتطوير المهارات والاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين وتأخذ تلك الأدوات شكل لوحة طباشيرية، أو شرائح فيديو ... الخ. (درة والصباغ، 2008: 323).

### حوافز التكوين /التدريب المهني:

يرى "غياث بوفلجة " أن حوافز التكوين تتمثل في:

- الرغبة في التعلم: لكل فرد دوافع داخلية كحب الاستطلاع والرغبة في التعلم والمعرفة، الرغبة في النجاح وتحقيق الذات، فعلى المسؤولين عن التكوين التعرف على هذه الرغبات والدوافع الداخلية والعمل على استثارتها .
- تلبية الاحتياجات المادية: يمكن تقسيم حاجات الأفراد إلى:
  - ✓ الحاجات الأولية: هي ضرورية لحياة الفرد وسلامته، كالأكل والشرب واللباس والسكن وهي الحاجات الأساسية الواجب توفيرها للحصول على السلوك السوي.
  - ✓ الحاجات الثانوية: فهي تتمثل في النقود والمكانة المهنية وغيرها من العوامل التي تكمن أهميتها فيما يمكن الحصول عليه بواسطتها، وقدرتها على تلبية الحاجات الأولية للفرد. إذ لا يرجى من فرد جائع أو فرد قضي ليلته في مكان غير مريح مثلا أن يركز على مادة الدراسة وأن يجني الفائدة المرجوة منها فيبقى المتدرب مشغولا عما يدور في قاعة الدراسة.
- تلبية الحاجات الاجتماعية وإثبات الذات: ليست الأجور المرتفعة هي الحوافز الوحيدة، ولا هي أهم العوامل المستعملة في المجال الصناعي فلقد أثبتت دراسات )

ماسلو، هيرزبرغ، فروم، ماكريغور) أن أهم عامل محفز هو المكانة الاجتماعية وما يتبعها من احترام واحترام الغير وتحقيق الذات كما أن ربط المكانة الاجتماعية التي يمكن للمتكون الحصول عليها بعد الفترة لتكوينية كفيل بتحفيزه على بذل جهد والنجاح واقتناء المهارات.

- **توفير الظروف المناسبة:** من أهم العوامل المساعدة هي توفير الشروط والظروف المادية لنجاحه، كما يمكن الاهتمام بمكان التكوين وإيجاد المحيط المناسب كالاتعداد عن الضوضاء والحرارة والرطوبة و البرودة.
- **تبسيط طرائق التكوين:** إن إتباع طرائق مناسبة في التكوين واستعمال وسائل الإيضاح الضرورية والنماذج المجسدة وغيرها من الطرق التي تأخذ اهتمام المتكويين وحاجاتهم بعين الاعتبار فكلها عوامل مساعدة على بدل الجهد وتحفيزهم لهدف إنجاز التكوين.
- **تسهيل معرفة النتائج:** إن عملية معرفة النتائج أو ما يعرف بـ: "التغذية الراجعة" والتعرف عليها مباشرة بعد الأداء كفيل بالمساعدة على التعرف على الأخطاء والعمل على تجنبها، كما أن التعرف على الأداءات الصحيحة كفيل بتحفيز المتكويين مما يؤدي إلى تعزيز هذه الأداءات والتشجيع عليها. (غيات، 2006).

## مشكلات ومعيقات التكوين/التدريب المهني:

من بين المشكلات والعوامل التي قد تعيق نجاح العملية التكوينية/ التدريبية ما يلي:

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو أحد ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك نقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها.

- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ ومتابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين. (بوخمخ، 2011: 88).

### ثانياً: سياسة التكوين:

وهي تشمل مجموعة من الخطوات، يمكن توضيحها فيما يلي:

1- **تحديد الإحتياجات:** يعبر عنها بأنها نقطة البداية في أي عملية تكوينية، ويعبر عنها بنواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالي والمتوقع (شاويش، 2005: 235)، وهي عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة بشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أو يحول دون تحقيق مساهماتها المحتملة. " (حنا، 2011 : 218 )، وهناك مجموعة من أساليب للكشف عن الإحتياجات التدريبية/ التكوينية من بينها:

- **تحليل التنظيم (المنظمة):** حيث يتم فحص أهداف التنظيم وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه في المستقبل، إضافة إلى تحليل هيكل إدارة الموارد البشرية، وذلك للتعرف على حجم الإحتياجات التدريبية الخاصة بكل إدارة على حدى، ثم نقوم بجمع تلك الإحتياجات ونترجمها إلى خطط تدريبية وتتولى إدارة التدريب مسؤولية إعدادها والتخطيط لها بمشاركة الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية.
- **تحليل الفرد:** ويجب أن يعتمد على أسس موضوعية حيث تتم دراسة المستوى التعليمي للفرد، مدة الخبرة، القدرات والمهارات الدوافع والإتجاهات... الخ. ويمكن تصنيف حاجات الفرد للتكوين إلى **حاجة فردية** (مشكلة تواجهه العامل أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة)، **حاجة شخصية** (عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه وليست ذات صلة بمنصب العمل)، **حاجة**

جماعية (مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة).

- **تحليل الوظيفة:** ويفيد ذلك في الحصول على معلومات وبيانات عن واجبات ومسؤوليات وشروط شغل الوظيفة وكذلك عن المهارات والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- **استقصاء آراء العاملين:** لمعرفة آراءهم في الإحتياجات التدريبية، وكذلك استقصاء الرؤساء بشأن معرفة نقاط التحسين لدى رؤوسهم (درة والصباغ، 2008).

2- **تحديد الأهداف من التدريب:** بعد تحديد الإحتياجات نقوم بصياغة الأهداف فهي أساسية لأن النشاط التدريبي يتحدد في ضوءها، ويجب أن تتوافق على مواصفات معينة منها:

أن تكون واقعية يمكن تحقيقها، أن تتحدد سلوكيا أي يجب أن تنص على نتائج يمكن قياسها، وأن تبتعد عن العموميات والغموض، أن تتسجم مع سياسة المؤسسة (درة والصباغ، مرجع سابق)

3- **إقناع الأفراد وتحفيزهم للتدريب:** يمكن للمدربين أن يشعلوا حماس رؤوسهم بما يحفزهم للإقبال على التدريب وذلك اعتمادا على النقاط التالية:

- ✓ إقناع العاملين بأن أغراض التدريب تتمثل في محاولة تنمية أداءهم .
- ✓ إمدادهم بالمعلومات الحديثة كلما أمكن عن برامج التدريب وأغراضه ومجالاته الفعالة.
- ✓ إمداد العاملين بالتغذية المرتدة عن قيمة التعلم والتدريب ودوره في زيادة قدراتهم للتغلب على الصعوبات التي يواجهونها وتنمية قدراتهم على تحمل المسؤوليات .
- ✓ تنمية العوامل البيئية المساعدة والمحفزة لتقبل العاملين للعملية التدريبية (المغربي، 2007: 206).

1- **وضع محتوى ومواضيع البرنامج:** إن الموضوعات التي سوف تقدم للمتدربين تحدد في ضوء الإحتياجات التدريبية ومتطلبات المهارات اللازمة، وحتى يحقق الأهداف المطلوبة

يجب أن يأخذ في عين الاعتبار النقاط التالية: أن يكون البرنامج واقعيًا، أن يكون متمشيا مع طبيعة الأهداف والاحتياجات التدريبية، أن لا تكون المعلومات قديمة ومتكررة بل حديثة ومنطورة (درة والصباغ وآخرون، 2008: 240).

**5- تحديد المتدربين:** بصدد تحديد الاحتياجات التدريبية نقوم بإعداد قوائم بالمشاركين في البرنامج بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب فيها. كما يجب مراعاة ما يلي عند توزيع المشاركين: مستوى الإداري للوظيفة، المؤهلات العلمية، وكذا حجم المشاركين (المتدربين) وأعمارهم (درة والصباغ، مرجع سابق: 325)

**6- تحديد المدربين:** إن الخطوة الموالية في العملية التدريبية هي استقطاب (اختيار) المدربين (المكونين)، ويرى كل من "درة" و"الصباغ" أنه بحيث يجب أن تتوفر في المدرب الفعال الخصائص والصفات التالية: خلفية علمية قوية، خبرة واسعة في التدريب، القدرة على التحدث بوضوح والإصغاء بعناية للمتدربين، توافر الحماسة لمهنة التدريب والاهتمام الواضح للمتدربين، القدرة على التعامل مع الجماعات، القدرة على استعمال أساليب تدريبية متنوعة، التمتع بروح مرحة، التحلي بالمرونة والقدرة على تشخيص المشكلات وحلها (درة والصباغ، مرجع سابق: 325).

**7- تحديد مكان التدريب:** بعد تحديد المدربين (المكونين) يتم اختيار مكان التدريب الذي سيتم فيه التدريب، وقد يكون داخلي (داخل المنظمة)، أو خارجي (خارج المنظمة) ويكون ذلك حسب طبيعة التدريب في حد ذاته (الوليد، مرجع سابق: 183)، ولتحديد مكان التكوين يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين جماعي فردي، لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين، ويمكن أن يكون التكوين في مكان العمل حيث تتوفر الآلات والمعدات التي يحتاجها المتكون. (شاويش، 2007).

**8- اختيار طرق وأساليب التدريب /التكوين:** يستخدم المدرب طريقة أو أكثر وفقا للبرنامج التدريبي، ولمستويات المتدربين حتى يستطيع أن يوصل إليهم (المتدربين) الأفكار النظرية والتطبيقات والحالات العملية، والأفكار والمعتقدات (الوليد، مرجع سابق: 181)، ومن بين هذه الطرق: المحاضرة، تمثيل الأدوار، التدريب العملي، المناقشة الجماعية.... الخ .

**9- بناء مخطط التكوين:** حسب المعايير الفرنسية (50-750 X) هو وثيقة يتم بناءها من طرف المؤسسة لضمان تكوين العمال لمدة زمنية معينة و يندرج في إستراتيجية المؤسسة وهو وسيلة من وسائل الإدارة العليا وتسيير الموارد البشرية. (مسلم، 2007: 105). وهو الترجمة العملية لسياسة التكوين لفترة محددة سنويا أو لعدة سنوات، ويأخذ بعين الاعتبار أواخر التوجيهات لكل سنة، كما أنه وثيقة تعاقدية التي تربط مختلف الفاعلين بالأهداف الاقتصادية والتقنية والاجتماعية للمؤسسة بترابط مع نوعية التسيير، ثقافة المؤسسة، سياسة الموظفين، طرق تنظيم العمل... الخ (Soyer, Fainasandier, 2007: 277)، ويلخص في مجمله: الأهداف والإمكانيات، ميزته تأمين رفع قيمة الكفاءات وتطوير المؤسسة. (Citeau, 2006: 105)، إضافة إلى أصناف المستفيدين من التكوين (المتكويين)، طرق التكوين. (Peretti, 418: 2007).

كما يجب أن يمتاز ببعض الشروط، حيث ينبغي أن يكون سهلا ومرنا، ينبغي أن يكون متجانسا مع مختلف القواعد الاجتماعية للمؤسسة، لا يعتبر غاية لذاته، ومهمته هي الإجابة عن أهداف المؤسسة.

**10- إعداد دفتر الشروط:** حسب ISO 9000 هو وثيقة تعاقدية تحدد كيفية تنفيذ عملية أو دورة التكوين، كما أن الوثيقة توضح كل المعطيات الضرورية التي اعتمدت في بناء مخطط التكوين، وهو وثيقة تعاقدية بين المؤسسة والمكون سواء تعلق الأمر بمركز تكوين داخلي أو مركز تكوين خارجي مستقل عن المؤسسة. وهذه الوثيقة توضح كل المعطيات الضرورية التي اعتمدت في بناء مخطط التكوين، وهو يحتوي على مجموعة من البنود تتمثل في: **معطيات تتعلق بالمؤسسة** (مكانتها القانونية، عنوانها، الهاتف، الفاكس البريد الإلكتروني، حجم العمال وتصنيفاتهم، إسم ولقب المسؤول عن الدورة التكوينية، إسم ولقب ووظيفة الذي سيستلم الإجابات)، **توقعات المؤسسة** (الأهداف المتوقعة مع كيفية التقويم، وجود مخطط تغيير يرافق الأهداف الإجرائية، مجال التكوين المرتبط أو المتعلق بهذه الأهداف، طلبات المؤسسة حول محتويات البرامج التدريبية، رزنامة دورات التكوين، تحديد بدقة تاريخ الانطلاقة وتاريخ نهاية كل دورة... إلخ، **المجتمع المعني بالتكوين** (تحديد إسم أو مراكز العمل، محتوى مركز أو مراكز العمل، قوام العمال المقترحين للتكوين، مستوى تأهيل هؤلاء العمال ومستوياتهم في

التسلسل الإداري، إطار عملية التكوين (الخطوط العريضة لمخطط التغيير الذي يندرج فيه عملية التكوين، تحديد كيفية وضع قيد العمل مجموعة إشراف ومراقبة الميزانية التقديرية المتوقعة). (مسلم، 2007: 110).

**11- تقييم التكوين:** يعرف على أنه: "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه، كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي" (درة وآخرون، مرجع سابق: 244)، ويكون ذلك من خلال:

○ **تقييم برامج التكوين قبل تنفيذ التكوين:** تعتبر عملية قياس للبرنامج التكوين لاكتشاف الثغرات ونواحي القصور أو الضعف في تصميمه، حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل تنفيذه، وعليه فإن هذه العملية تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبني وسائل التكوين الأكثر ملائمة.

○ **تقييم البرامج التكوينية أثناء تنفيذ التكوين:** تهدف هذه العملية إلى تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج للتأكد من أن عملية التكوين تسير وفقا للمخطط الذي سبق وتم إعداده، وذلك من خلال:

- مدى تحقيق كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التكوينية ومساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية، والتأكد أن الجهودات توجه جميعا نحو هذه الأهداف.

- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التكوينية مع الأهداف العامة للمؤسسة والتي يراد تحقيقها.

- مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري عليه التكوين ومدى حرص المكون على السير وفقا للخطة.

○ **تقييم البرامج التكوينية بعد التكوين:** بعد أن ينتهي البرنامج التكويني، يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية للاحتياجات التكوينية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه،

وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما يكلفه من نفقات سالبة (حاروش، 2011 : 279)

ومن بين الوسائل التي من خلالها نجمع البيانات الخاصة بتقييم النشاط التدريبي:

- ❖ **الاستقصاء:** يمثل استمارة تحتوي على عدة أسئلة حول النشاط التدريبي لاستطلاع آراء المدربين والمتدربين أو المشرفين أو غيرهم ممن لهم علاقة مباشرة بذلك النشاط، والأسئلة تكون مصاغة بالأسلوب المناسب للمستقيين.
- ❖ **الاختبارات:** تشير إلى وضع المتدرب تحت تأثير عدة مواقف عملية أو تمارين للتعرف على رد فعله اتجاهها بما يفيد في تفسير نتائج النشاط التدريبي الذي تلقاه، وتكون شفوية أو تحريرية، كما تعقد بمكان العمل بعد العودة أو في نهاية البرنامج التدريبي مباشرة .
- ❖ **المقابلات:** تعد الشخصية أداة مفيدة في تقييم النشاط التدريبي ويجريها خبير يمكنه استخلاص البيانات المفيدة في عملية التقييم، وقد تكون مقننة أو غير مقننة، ويعتمد نجاحها على مهارة المحاور الذي يقوم بإجرائها.
- ❖ **الملاحظة:** تعتمد على مراقبة سلوك وتصرف المتدرب قبل أو أثناء أو بعد النشاط التدريبي للوقوف على الاختلافات التي تطرأ عليه نتيجة التعرض لمعارف ومهارات معينة.
- ❖ **سجلات الأداء:** تشير إلى السجلات التي تتابع بيان النتائج بالكمية والجودة والتكاليف والزمن والأقسام وغيرها بما يفيد في التعرف على تطوير الأداء أول بأول. ومن المؤشرات التي يمكن استخلاصها من سجلات الأداء وتفيد في التقييم: معدلات الغياب، وقت الإنتاج، الإنتاجية، أخطاء العاملين، مدى الالتزام بجدول العمل، معدل الرضا عن العمل، الصراع التنظيمي... الخ (المغربي، مرجع سابق: 230).

## تقييم الأداء الوظيفي:

### تمهيد:

ان عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسات وذلك لاعتبارها من الوظائف الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق التقييم والقياس تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات المنتهجة والبرامج المطبقة سواء من خلال سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين أو سياسية متابعة وتطوير الموارد البشرية.

### 1- الأداء الوظيفي:

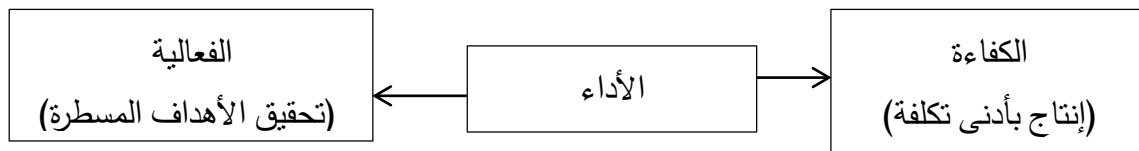
#### تعريف الأداء :

ويشير "درة عبد الباري" (إلى أن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (درة، 2003، ص15) وذلك يتوافق مع ما ذكره "مارتوري" بأن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط. (Martory, 2001 : 231) وحسب "راوية محمد حسن" فيمكن تعريفه على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (راوية، 2000: 215). كما عرفه "السيد الجندي عادل" و"البنا السعيد عادل" عن "مكنزي وآخرون" (Mackenzie et al, 1996) على أنه: السلوك الفردي الذي يتم تقييمه في ضوء مدى اسهام هذا السلوك في تحقيق أهداف المؤسسة. (السيد، البنا، 2007: 25).

بينما يرى "أنور سلطان" أن الأداء الوظيفي يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (أنور، 2003: 219)

و ذلك يتطابق مع تعريف "موفق حديد" بحيث عرفه على أنه نتيجة التفاعل بين الجهد والامكانيات وإدراك الدور . (موفق، 2000: 209)

ويضيف كل من "مارتوري" و"كروزات" Martory , Crozet أن من بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، فالفعالية "l'efficacité" تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط. أما الكفاءة "l'efficience" فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفأة هي العملية الأقل تكلفة. (Martory Crozet, 2005,P 164)، ومنه يتضح أن الأداء يشمل مفهومين الكفاءة والفعالية، وهذا ما يبينه الشكل التالي:



### الشكل رقم - 05 - يوضح الأداء بين الكفاءة والفعالية

المصدر: ( Martory , Crozet ,2005, p164)

#### 2.1.3. عناصر ومحددات الأداء:

يرى "راوية محمد" أن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر أهمها:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (راوية، 2001، ص103).

ويضيف "عبد الباقي صلاح الدين" أنه يمكن أن ينظر إلى الأداء على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي:

أ- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة كم أن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

ب- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها وتقريبها والرفع منها.

ج- إدراك الدور الهام: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. كما أن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل. (عبد الباقي، 1999).

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء = الجهد X القدرات X إدراك الدور.

وفي نفس الصدد يميز "أبو بكر مصطفى" أن أداء الفرد هو محصلة لثلاثة عوامل هي:

أ - الرغبة: هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى إلى إشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

ب - القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام

المعرفة.

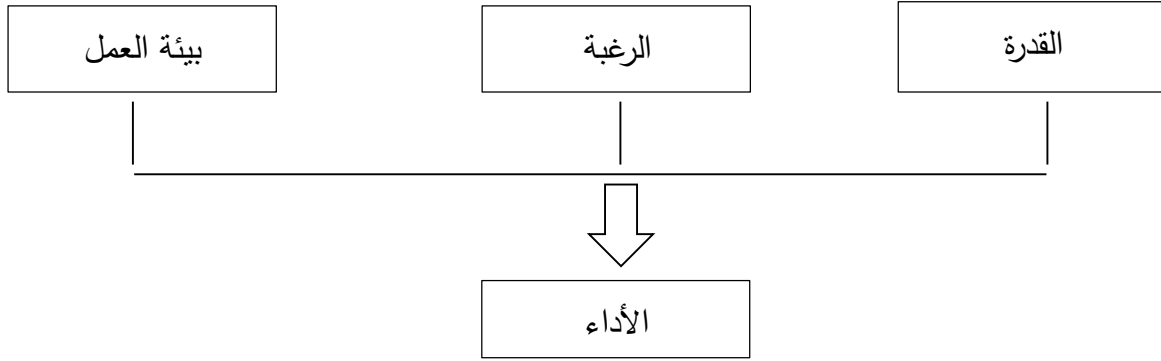
- مدى وضوح الدور.

ج- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الاضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات

المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ومنه يمكن صياغة المعادلات التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل.  
القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور.  
الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل. (أبو بكر، 2008، ص38-39)



#### الشكل رقم - 06 - يوضح محددات الأداء

المصدر: ( أبو بكر مصطفى، 2008، ص146 )

#### مراحل الأداء الفعال:

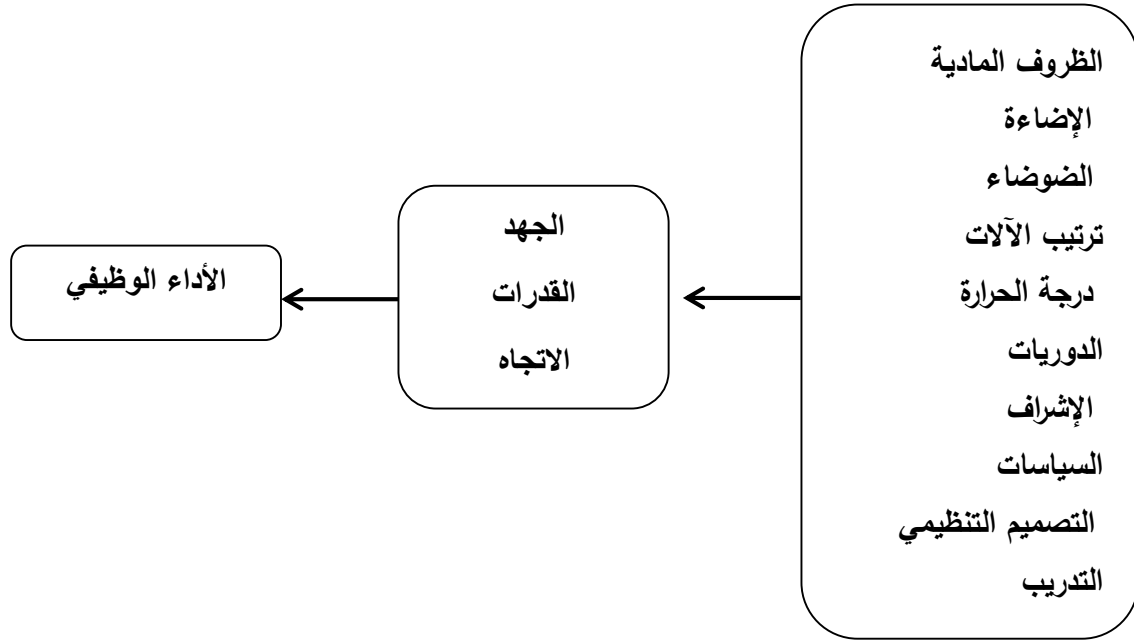
حسب "غياث بوفلجة" يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في الخطوات التالية:

- ◆ **تحديد الأهداف:** تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة، بحيث تكون الأهداف قابلة للتحقيق والتنفيذ.
- ◆ **التخطيط لإنجاز المهام:** إن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول غير كاف، إذ لابد من تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عمليات الانجاز مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بالدراسة والاستئثار عند الحاجة.
- ◆ **توفير شروط النجاح:** قبل بداية انجاز أي مهمة لابد من توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات وخبرات، مما يساهم في انجاح المهمة والاقتصاد في الوقت والجهود المبذولة لتجسيدها.
- ◆ **الجد والالتقان في إنجاز المهام:** بعد تحيد الهدف وتحديد خطوات انجازه وتوفير شروط نجاحه يجب العمل بجد لتجسيده دون تكاسل.

♦ **تقويم الأداءات:** عند الانتهاء من الانجاز لابد من تقييم وتقويم الأداءات للتعرف على الايجابيات والسلبيات من أجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المستقبل. (غيات، 2008، ص28).

### العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يرى "راوية محمد " بأن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الفرد، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل. (راوية، 2001، ص211)



الشكل رقم -07- يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء

المصدر: (راوية محمد، 2001، ص212)

2. تقييم الأداء:

### 1.2.3. تعريف تقييم الأداء:

يعرفه كل من "درة عبد الباري" و "الصباغ زهير" بأنه عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا. (درة، الصباغ، 2008: 270)

يرى "بن عنتر عبد الرحمن" أنه: دراسة وتحليل الأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. (بن عنتر، 2010: 64)

ويرى "سيكيو وآخرون" Sekiou et autres أن: نظام تقييم الأداء هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة بيئة العمل . (Sekiou egt autrez, 2001 : 256)

يعرفه "أبو شيخة نادر" على أنه: وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته أثناء العمل، ومن قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية (أبو شيخة، 2010: 331)

ويشير "المغربي عبد الفتاح" إلى أن تقييم الأداء يعبر عن العملية التي تقوم بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين بها والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون، والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة (المغربي، 2007: 259)

ويرى "نظمي شحادة" أن تقييم الأداء: هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (شحادة، 2005: 259)

ويعرفه "بلوط حسن ابراهيم" بأنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة (بلوط، 2002: 360)

ويضيف "أبو السعود محمد" أن عملية تقييم الأداء أنها أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد بشكل عام فهي لا ينظر إليها على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين مثل: الترقية أو

النقل فحسب بل يمكن أيضا استخدامها لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل.(أبو السعود، 2004: 06).

### أهمية عملية تقييم الأداء:

- يرى كل من "الخرشة كاسب ياسين" و"خضير كاظم حمود" أن الأهمية التي تنطوي عليها عملية تقييم الأداء تتجلى في:
- \* تخطيط الموارد البشرية.
  - \* تحسين الأداء وتطويره.
  - \* تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - \* وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.
  - \* معرفة معوقات ومشاكل العمل. (الخرشة، خضير، 2009)

كما أن "أصيل فوزي" يرى بأن فوائد عملية تقييم الأداء تتمثل في:

- معرفة المنظمة سنويا أو نصف سنوي المستوى العام لأداء جميع موظفيها.
- إعادة توزيع مواقع العمال حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء.
- مقارنة مستويات الأداء في المنظمة بالمنظمات المنافسة الأخرى التي تقوم بتصنيع المنتجات نفسها أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. (أصيل، 2000: 357)

ويضيف كل من "ناصر كريم علي" و"الدليمي أحمد محمد" أن تقييم الأداء يساعد في تحديد إذا ما كان من الممكن أن يستمر العامل في وظيفته هذه مستقبلا أو نقله إلى عمل آخر أكثر ملائمة لقدراته ومؤهلاته ومهاراته أو ترقيته إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية. (ناصر، الدليمي، 2009: 173).

### أهداف تقييم الأداء:

- حسب "حمداوي وسيلة" فإن نظام تقييم الأداء يعمل على تحقيق أغراض أساسية من بينها:
- ✓ معرفة الكفاءات: يعني الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات الموجودة في المنظمة.
  - ✓ تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال على نتائج جيدة في العمل
  - ✓ تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.
  - ✓ تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب لهم.
  - ✓ تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية، النقل).
  - ✓ تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية: وتتمثل في الربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي.... إلخ
  - ✓ مراقبة التناسب مع العمال ومتطلبات العمل: يتم مراقبة الأهداف المحققة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم. (حمداوي، 2004)

### خصائص التقييم الجيد:

- يرى "غيات بوفلجة" أن الأداة الجيدة للتقييم تتميز بمجموعة من الخصائص، تتمثل في:
- ❖ الصدق: أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت لقياسه.
  - ❖ الثبات: أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا، إن استعملت أكثر من مرة.
  - ❖ التمييز: أي قدرة طريقة التقييم على التمييز بين مختلف الأداءات.
  - ❖ الشمولية: أي أن يشتمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.
  - ❖ الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية.
  - ❖ البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط. (غيات، 2008)

### مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

حسب "الهيبي خالد" فإن عملية تقييم الأداء تمر بالمراحل التالية:

وضع توقعات الأداء: وتعد أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

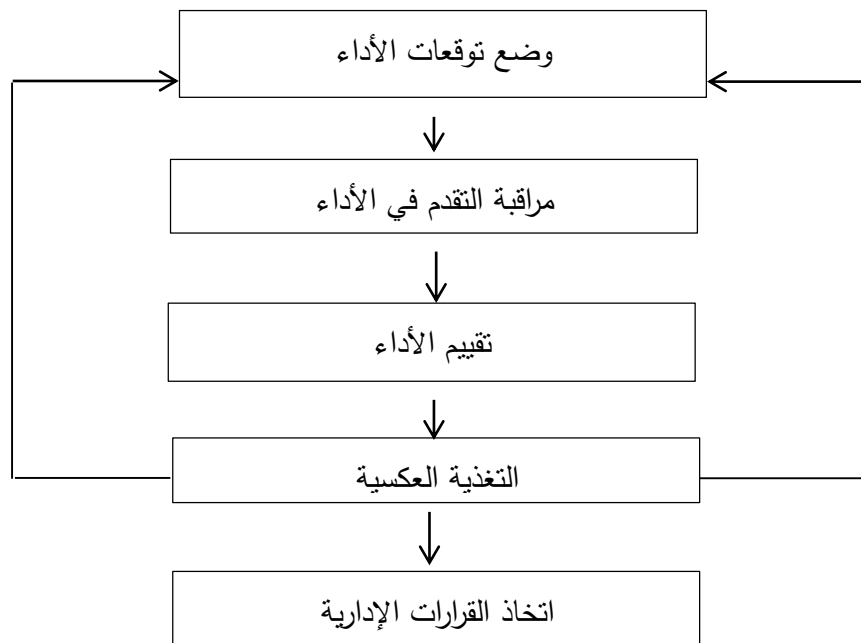
مراقبة التقدم في الأداء: وتأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات أداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

التغذية العكسية: هي ضرورية لأنها تتفع الفرد في معرفة كيفية أداءه، ولا بد للفرد أن يستوعبها المعلومات التي تحملها إليه.

اتخاذ القرارات الإدارية: وهي كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل... الخ.

وضع خطط تطوير الأداء: وبموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل (الهييتي، 2005)، والشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء:





وضع خطط تطوير الأداء

الشكل رقم - 08 - يبين خطوات تقييم الأداء

المصدر: (الهيئي، 2005، ص206)

### معايير تقييم الأداء:

حسب "بatal" "Batal" فيقصد بمعايير تقييم الأداء: الأسس التي يرتكز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم. (Batal, 2000 : 90)

في حين يرى "عقيلي عمر وصفي" أن تقييم الأداء يشتمل على ثلاث جوانب:

➤ **معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب

أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة مثل: الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء.

➤ **معايير تصف السلوك:** يقصد بها السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع

للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، حسن التعامل.

➤ **معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه

من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن والعائد حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. (عقيلي، 2009، ص410)

### طرق تقييم الأداء:

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء ومن بينها نجد:

أ- **طريقة الترتيب:** بحيث يرى "عليان ربحي" بأنها تعتمد على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أداءهم العام، إذ يتم تحديد الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الفرد الذي يليه وهكذا حتى يتم ترتيب جميع العمال. وثمة صعوبة في هذه الطريقة خاصة في

الادارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العمال وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة. (عليان، 2007: 165)

**ب- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:** فحسب "الطائي يوسف وآخرون" فيتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العمال في إحدى الدوائر المنظمة أو أحد أقسامها الى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ، ب، ج، د، هـ) فانه تكون هناك عشر مجموعات كما يلي: أ مع ب، ب مع ج، ج مع د، د مع هـ، ب مع ج، ج مع د، ج مع هـ، د مع هـ. وبعد تكوين المجموعات الثنائية، يقوم المقيم بمقارنة كل ثنائية ليختار الموظف الأفضل. وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر قدرا معقولا من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتا طويلا في القياس وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال، كما لا يمكن بواسطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء، إذ تقتصر على توضيح أن فلان أكفأ من فلان (الطائي وآخرون، 2006، ص243)

**ج- طريقة القوائم:** يرى "الموسوي سنان" أن هذه الطريقة تعتمد على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة (نعم)، وعلى الآخر كلمة (لا). يقوم المقيم بالتأشير على أي من أحد هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وعند الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة لكل إجابة مثلا نعم: درجة واحدة، لا: صفر، ويتم بعد ذلك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة (الموسوي، 2004، ص178) ، كما أن هذه الطريقة حسب " عليان رحي" فإنها تتميز بسهولةها إلا أن دور المقيم فيها يكون، محدودا ويرتكز على إخطار الأفراد المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء، ولا يتعداه ليقوم مساهمة المرؤوس في تحقيق الأهداف الموضوعية. (عليان، 2007، ص168).

**د- طريقة المواقف (الوقائع) الحرجة:** حسب "حرحوش عادل" و"السالم مؤيد" فيتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكات العامل أثناء العمل. ويقوم المدير المباشر للعامل بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل العامل سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف العامل. وعند عملية للتقييم يقوم المدير بمراجعة ملف تمهيدا لإصدار حكم على الأداء. وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم (حرحوش، السالم،

2009، ص112)، إلا أن "نوري منير" فيرى بأن من بين عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب مما يضايقهم ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار وأن المشرف يحصي أخطاءهم ويقيد حركاتهم وسكناتهم في ذلك الدفتر الأسود الصغير (نوري، 2011، ص172)

ن- **طريقة المقالة:** يرى "الخرشة كاسب ياسين" و"خضير كاظم" أن هذه الطريقة تتطلب أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وارشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم:

صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية وجود الأداء المتحقق .
- المعرفة المتعلقة بوظيفته .
- قدرته على التكيف مع العمل .

- علاقاته مع زملاءه والعاملين معه... وهكذا. (الخرشة، خضير، 2009، ص160)

ه- **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:** يرى " الطائي يوسف و آخرون " بأنها تعد من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من الدرجات وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. (الطائي وآخرون، : 248)

و - **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** حسب "عباس محمد" فبموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، ولذلك فمن خلال هذا المقياس يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع، أي أنه يتم متابعة ومراقبة العمال وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقيم بسلوك العاملين. (عباس، 2006: 153)

وبضيف " الطائي يوسف و آخرون " أن ما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة مقياس السلوكية المتدرجة يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين (الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص250).

ي - **طريقة الإدارة بالأهداف:** يرى "عليان ربحي" بأن هذه الطريقة تتلخص بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعة غير مرضية أو هامشية أو مرضية تماما. لذلك يطلق على هذه الطريقة أيضا التقييم على أساس النتائج (عليان، 2007: 168)

وبضيف "ماهر أحمد" أن هذه الطريقة تمر بعدة خطوات هي كالآتي:

- يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء على أساسها وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج و ذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا.
- عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، وتحديد الانحراف عند التنفيذ ايجابا أو سلبا (ماهر، 2007: 425)

### مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي:

يرى "غيات بوفلجة" أنه يمكن تحديد تطبيقات استعمال نتائج تقييم الأداء في ما يلي:

- أ - **حاجات العامل:** وتتمثل في:
  - معرفة ما يفكر فيه مسؤوله من حيث المرود.
  - معرفة الأهداف التي سيحققها في المستقبل.
  - معرفة مساره المهني ومناقشة امكانية وشروط ترقيته.
  - معرفة طبيعة التكوين الاضافي الذي هو في حاجة إليه.
- ب - **حاجات المسؤول:** وتتمثل في:
  - معرفة مرود كل واحد من عماله.

- الحيازة على معطيات كافية لتدعيم توصياته فيما يخص الترقيات، الزيادة في الأجور، اقتراح التكوين ... إلخ

- تمكنه من تقديم توجيهات لموظفيه.

- معرفة انطباعات واتجاهات وأحاسيس ومشاكل موظفيه وهم في أعمالهم.

**ج - حاجات برامج تسيير الموارد البشرية:** وتتمثل في:

- سهولة التعيينات، وتبديل المناصب.

- إعداد الأجور ومراجعتها وبرامج التحفيز وتحسين تنظيمها.

- إعداد برامج الترقية.

- إعداد برامج التكوين.

- إنشاء بنك معلومات لمعرفة مستوى الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.

**د - حاجات التنظيم:** وتتمثل في:

- تخطيط الاهداف.

- دراسة المناصب وتجديديها أو مراجعتها.

- مراجعة الخطط وتصحيحها (غيات، 2008)

### **الأسباب الرئيسية لفشل عملية تقييم الأداء الوظيفي:**

حسب "المرسي جمال الدين" فإن هناك أسباب لفشل تقييم الأداء ويمكن ايجازها فيما يلي:

\* نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

\* عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

\* ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.

\* التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.

\* عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة حول أدائهم.

\* عدم كفاية المواد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

\* نقص المهارات والخبرات اللازمة لممارسة الصحيحة للتقييم (المرسي، 2006، ص445)

**أساليب الرفع من مصداقية التقييم:**

يرى "غياث بوفلجة" أن تقييم الأداء يترتب عنه نتائج جد مهمة في الحياة المهنية للعامل لذلك يجب إعطاؤها حقها من الأهمية والعمل على الرفع من مصداقيتها من خلال مجموعة من الاجراءات تتمثل أهمها في:

- اختيار الأفراد الذين بإمكانهم القيام بتقييم الأداءات، اعتمادا على خبرتهم وثقافتهم وموضوعيتهم
- تدريب خبراء التقييم، وذلك بتنبههم إلى الأخطاء الشائعة وطرق تجنبها، وتعويدهم على استعمال التقنيات الضرورية للتقييم.
- توفير الوسائل الضرورية للتقييم، من ذلك الاستثمارات وأجهزة التسجيل وغيرها من أدوات التي يحتاج اليها المقيم.
- اعتماد معايير اجرائية مرتبطة بالعمل، يسهل من مشاهدتها وملاحظتها وبالتالي تقييمها.
- تسهيل عملية التغذية الراجعة، وذلك من خلال تعريف العمال والمسؤولين بنتائج تقييم ومناقشتهم بموضوعية وهو ما يسمح بالتعرف على جوانب وأسباب الخطأ في التقييم إن وجدت.
- اعتماد على أكثر من أسلوب في التقييم (غياث، 2008)

## تسيير المسار المهني:

### تمهيد:

يعتبر تسيير المسار المهني عملية ضرورية واسباسية تهتم بها المؤسسات في الوقت الراهن، وذلك لتحسين مستوى أداء الافراد من جهة ولتحقيق طموحاته وتطويره من جهة أخرى، حيث يتطلب تسيير المسار المهني تقييم طاقات العمال وقدراتهم وكفاءاتهم المهنية ومعرفة وتخطيط امكانية انتقالهم لمناصب اخرى على المدى الطويل.

### تعريف المسار المهني:

يعرف المسار المهني بأنها نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل، والذي يمتد عبر حياة إنسان م (المرسي، 2003، 375).

ويشير مصطلح المسار المهني إلى تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز لآخر، وهذا يستتبع أن يكون هناك توافقا وانسجاما بين إمكانات الموظف ومتطلبات الوظيفة في كل مرة يتم فيه إقرار ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى (جودة، 2010: 291)

كما يقصد به مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، وذلك فان العدل من الأفراد ينظرون الى هذا المسار نظرة رضا في حالة عورهم بأن ما حققوه من انجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الاحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه. (ديسلر، 2012: 355).

وهو مجموعة من الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه واحد أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل الى هدفه المنشود. (موسى، 2014: 200).

كما أنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتعمل أعباء ومسؤوليات أكبر (الطائي وآخرون ، 2006 : 99).

### تعريف تسيير المسار المهني:

يعرف تسيير المسار المهني على أنه: "التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة" (مصطفى، 2000 : 298).

ويعرفه "حجازي زكرياء" بأنه: "عملية مستمرة يتقدم من خلالها الفرد عبر سلسلة مرحلية، لكل خصائصها المميزة، ومتغيراتها الموقفية الفاعلة، والتي تستدعي التغيير والتشكيل وفق الظروف المتغيرة." (حجازي، 2006: 76)

ويضيف "السالم مؤيد" أن تسيير المسار المهني هو: "الطريق لذي يسلكه الموظف وتساوده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية ألى خلال حياته الوظيفية في المنظمة" (السالم، 2009: 211).

ولقد عرف على أنه: "مجموع السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمال والتي تهدف إلى تحديد و توفير الأداء و النوعيات المطلوبة من العمال لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة." (بن عنتر، 2010: 183).

وهو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى وذلك بغرض أساس ي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل (ماهر، 2007: 522)

## أهمية تسيير المسار المهني:

تكمن أهمية تسيير المسار المهني فيما يلي:

### أ- بالنسبة للفرد:

- يعتبر وسيلة لمزاولة الفرد لنشاطه والمهام الموكلة اليه واداءها بكل كفاءة من خلال شغله لمنصب يتلاءم مع قدراته وطموحاته.
- معرفة الفرد العامل للتسلسلات التي سوف يتدرجها خلال حياته الوظيفية كشروط الترقية وغيرها.

### ب- بالنسبة للمنظمة:

- توفير المهارات والمواهب لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- يساعد في القيام بعملية تقييم الأداء بالاعتماد على اساليب موضوعية لتوضيح نقاط القوة والتحسين في أداء الافراد العاملين.

## مداخل تخطيط وتنمية المسار المهني:

هناك مدخلين لتنمية المسار المهني:

أ. **المدخل الفردي:** يساعد الفرد على معرفة مساره المهني وعلى طموحاته ثم يتعرف على قدراته وامكانياته ومهاراته، فهذه المهارات والقدرات والإمكانات كافية لتحقيق هذه الطموحات، وذلك عن طريق التدريب والإختبارات.

ب- **المدخل النظامي:** يعتمد على نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية كتحديد احتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم من المصادر السليمة وجذبهم إلى داخل المنظمة، كما يتم تدريبهم ونقلهم وترقيتهم، وهذا يرسم المسارات الوظيفية السليمة. (بن عنتر، 2010: 184)

## خصائص المسار المهني:

- التعرف على الفرص المهنية: مما يسهل على العمال الراغبين بتغيير توجهاتهم المهنية.
- تلبية حاجات التطور لدى العمال.
- تحسين أداء العمال: فبفضل الخبرة المتحصل عليها من خلال الانتقال الافقي والعمودي.
- رفع مستوى حماس العمال وثقتهم: لأن المنظمة توفر لهم أسباب النجاح والتطور.
- الكشف عن احتياجات التكوين: مما يساعد المنظمة على تعديل مشاريعها والاهتمام الاكثر بالاستثمار في التكوين.
- التقليل من عدم الرضا: حيث يساعد المنظمة على ازالة الاخطار عدم استغلال طاقات العمال.

## 2. أهداف تسيير المسار المهني:

هناك عدة أهداف فردية وتنظيمية لعملية تسيير المسار المهني، أهمها فيما يلي:

- تحسين فعالية العمال والمنظمة.
- تأمين احتياجات المنظمة لشغل مناصب شاغرة.
- رفع الحماس العمال وارضاءهم عن المنظمة.
- توجيه العمال الى المناصب أكثر فأكثر استراتيجية.
- التقليل من نسبة الاستقالات بتحفيز العمال.
- تخفيض تكاليف اليد العاملة.
- توفير عمال أكفاء والتلاؤم مع التغيرات الخارجية. (حمداوي، 2004: 114)
- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات (مصطفى، 2000: 303).

## أنواع المسارات المهنية:

يمكن تحديد أنواع المسارات المهنية بما يلي:

✚ **المسار التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال العامل العمومية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للفرد كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام و بدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة حيالة الوظيفة في المنظمة، كما يتميز بأن العامل لا يمكث فترة طويلة من الزمن من آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وتدعى هذه المدة " فترة الركود" التي غالبا ما يخفض فيها حجم المهام والمسؤوليات الواقعة عليه بسبب كبر سنه .

✚ **المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية ، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة (العقيلي، 2005).

## خطوات تخطيط المسار المهني:

ترى "حمداوي وسيلة" أن عملية تخطيط المسار المهني تتطلب القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:

✚ **تحديد الأهداف المهنية:** يمر تحديد الأهداف المهنية بدراسة وتحليل مواصفات الفرد وآماله المهنية و ذلك في النواحي التالية:

- تحديد المستقبل المهني: أي التعرف على ما يحبه الفرد ويكرهه وآماله وانتظاراته المهنية.
- التعرف على قدرات الفرد وكفاءته، ومن ثم يتم تحديد نقاط القوة والضعف وبعد ذلك وضع برامج التكوين والتطوير لمعالجة نقاط الضعف.
- ✚ **تحديد المسار المهني:** يتطلب التخطيط المهني اختيار وتحديد المسار المهني الذي يمكن أن يحقق الفرد تقدماً مهنيًا وهي:
  - المسار التقليدي: يعني التقدم في السلم المهني للترقي تدريجياً من منصب إلى آخر.
  - شبكة المسارات: يمكن أن يتقدم الفرد أفقياً وعمودياً عبر شبكة من المواقع المختلفة.
- ✚ **جمع المعلومات:** تحتاج المنظمة عند تحديدها المسار المهني المناسب للفرد، إلى تجميع المعلومات الخاصة بالفرد وبالوظائف المختلفة التي تدخل في مساره المهني. ويعتمد المسؤول في ذلك على تحليل وتوصيف الوظائف المكونة للمسار المهني، والذي يتضمن كذلك المؤهلات والمواصفات الخاصة بالعامل وبالوظيفة. كما يتم تجميع كل المعلومات الخاصة بالفرد العامل في ملف خاص باستعمال مختلف الوسائل والتقنيات المتوفرة في المنظمة. (حمداوي، 2004: 115)

### مراحل تسيير المسار المهني:

- أ- **مرحلة الاستكشاف:** ان العامل في هذه المرحلة يتعرض لنوع من عدم الاستقرار وهذا ليس من مصلحة المنظمة، وعليه لابد من مساعدة الأفراد على تحقيق قدر من الاقتناع بوظائفهم من أجل أن يتفرغوا للابداع والترقي فيها.
- ب- **مرحلة التأسيس:** يوضع الفرد في بداية مشواره الوظيفي، ويكون رئيسه للمباشر الناصح والمرشد الذي يوجهه في هذه المرحلة.
- ج- **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** هنا يكون العامل قد امتلك قدراً معتبراً من الخبرة والمهارة، وهو يسعى الى الحفاظ على وظيفته وعلى صورته المهنية المشرفة داخل المنظمة، وفي هذه المرحلة يتحدد المسار الوظيفي للفرد بشكل واضح، فإما:

▪ عن العمل نهائياً بشكل ارادي أو قسري بسبب الركود الوظيفي.

- مرحلة أن يستمر الموظف في موقعه بشكل روتيني.
- التقدم في المسار الوظيفي سعياً نحو نيل الترقيات.

د- **الانقطاع الانفصال الوظيفي:** وهي اصعب مرحلة، وخصوصاً بالنسبة للأفراد الذين عاشوا مساراً وظيفياً حافلاً بالإنجازات والنجاحات المتلاحقة، إذ لا يتوقعون الانقطاع عن العمل وممارسة حياة الفراغ فجأة، ومن خلال ذلك يمكننا ان نستعين بخطط بديلة لتفادي المشاكل (المرسى، 2006: 381).

### آثار تسيير المسار المهني:

تكمن آثار الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي فيما يلي:

#### أ- بالنسبة للعامل:

- **انضباط العمال:** يشعر العامل بالراحة والطمأنينة والولاء اتجاه المنظمة عندما تكتسب ثقته نتيجة عدالتها في إدارة مساره الوظيفي والذي يحقق طموحاته وأهدافه، ويترجم ذلك في شكل انضباط وهو وعي والتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة.
- **الرضا عن العمل:** هو الشعور بالراحة النفسية في بيئة العمل وفي العلاقة مع الرؤساء والزملاء، كما يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته.
- **الرغبة في العمل:** تستعمل الإدارة أساليب مختلفة لإغراء عاملها كالأجر والحوافز والترقية، وهذا من أجل رفع الأداء وخلق دافع للعمل، ينعكس أثره على إنتاجية الفرد أو تصرفاته ببذل جهد أكبر في العمل للحصول على هذه الإمتيازات.

#### ب- بالنسبة للمنظمة:

- إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.
- تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.
- تحسين أداء العاملين.
- التحكم في مدخلات المنظمة. (بن عنتر، 2010).

## معوقات تسيير المسار المهني:

هناك بعض المعوقات في تسيير المسار المهني ، والتي التي يجب التغلب عليها والتخفيف من حدتها، وتتمثل فيما يلي:

✚ **قيام المنظمة بإلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة بسبب إعادة الهيكلة التي تلجأ إليها المنظمات نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية كتنوع سلعها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة، وإلغاء وظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها، وتجنب هذه المشكلة يجب جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون البرامج التدريبية وجعلها مستمرة لاكتساب العاملين المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها.**

✚ **انتظار الفرد خلو الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها ذلك أن الترقية لوظيفة أعلى لا يتم إلا إذا كانت هذه الوظيفة شاغرة، وإلا يتوجب على المترشح الترقية أن ينتظر خلوها سواء عند ترقية شاغلها أو إحالته على التقاعد أو لأي سبب آخر، فطول هذه الفترة يهدد طموحات الأفراد فيها وخاصة الأكفاء ويؤثر سلباً على معنوياتهم، وأحياناً يدفعهم لترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات.**

✚ **تخطيط المسارات المهنية: يتعامل مع متغيرات مستقبلية، فهو يسعى لأن يتنبأ بإمكانيات الفرد وقدراته المستقبلية إلا أن هذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ويعود ذلك إلا أن الإنسان يتغير باستمرار في شخصيته، مهاراته ميولاته وقدراته النفسية والفيزيولوجية، سواء الأفضل أو للأسوأ، وهذه التغيرات تؤثر في تخطيط المسارات المهنية وتحقيقها، مما يستوجب إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما تبينه تقارير تقييم الأداء (العقيلي، 2005).**

✚ **العاملون أنفسهم: فهناك من يرغب في التعلم والتدريب وتطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة، وعلى عكس ذلك هناك من يقاوم التغيير والتطوير بسبب الكسل أو عوامل نفسية و صحية تؤدي إلى الشعور بالإحباط والإجهاد ومقاومة التغيير، وبالتالي فإن أفراد الفئة الأولى يسعون إلى التطوير واكتساب المهارات والخبرات الجديدة والتقدم المستمر في حياتهم الوظيفية، إضافة إلى عامل السن الذي يترك أثراً كبيراً في هذا الإطار، فبينما نرى صغار السن يسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة، نجد الكبار منهم يسلكون مسلكاً مغايراً باعتبار أن لديهم من الخبرات**

والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المنظمة للفترة المتبقية من العمل بها بحجة أن ما مضى من مستوى العمل أكبر مما تبقى (فالح، 2004)

### أساليب تسيير المسار المهني:

سيتم تقديم مجموعة من أساليب تسيير المسار المعني على سبيل المثال لا للحصر:

#### أولاً: النقل الوظيفي:

يعرف بأنه هو حركة الفرد العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني بحيث لا يصاحب هذا النقل أي تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في الأجر أو المزايا، ويطلق على حركة الفرد العامل هذه بالنقل الأفقي أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري (الطائي، 2006: 501)

كما يمكن تعريف النقل بأنه نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى التنظيمي سواء داخل إدارته أو خارجها (رضوان، 2012 : 72).

#### أهمية النقل الوظيفي:

تكمن أهمية النقل الوظيفي في:

- ✚ يسعى النقل الوظيفي للاستجابة لحاجات العمل في تغيير مواقع الموظفين وإضفاء الحركة والمرونة على الوظائف وشاغلها تحقيقاً لمصلحة المنظمة والعامل معاً.
- ✚ تحقيق التوافق بين كفاءات العمال المهنية ومستوى الوظائف المنسوبة إليهم للبحث على إيجاد التحدي، وذلك من أجل تطوير الكفاءات وتحسين المعلومات المعرفية.
- ✚ تمكين العمال من إيجاد سبيل لتطلعاتهم وتحسين مسيراتهم المهنية.
- ✚ تمكين المؤسسة من تحقيق التطور النوعي لمواردها البشرية.
- ✚ يمكن اعتبار النقل سياسة وفرع أساسي من السياسة العامة للمؤسسة (مهدي، 2007).

## أهداف النقل الوظيفي:

تكمن أهداف النقل الوظيفي في:

- \* تحقيق الاكتفاء من الموارد البشرية لأن أي مؤسسة يكون لها نظام نقل محفز ومدروس على أسس موضوعية ، يمكنها من استقطاب الأيدي العاملة الطموحة.
- \* الهدف السابق يؤدي إلى هدف آخر وهو الحفاظ على هذه الأيدي العاملة والإبقاء على هذه الكفاءات داخل المنظمة، وهذا يساعد على اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة.
- \* إعطاء موائمة بين عمال الإدارة والعمال العاديين، وهذا يؤدي إلى وجود جو ملائم للعمل ويحفز العمال على بذل مجهود أكبر.
- \* التوصل إلى إرضاء العمال وذا جانب إيجابي كبير يعود بالفائدة على المؤسسة ويؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل المنظمة (الطائي، 2015)

## مشاكل النقل الوظيفي:

في إطار إجراء سياسة نقل العاملين بين الوحدات الإدارية المختلفة، قد تصادفها بعض الصعوبات منها:

- ❖ مقاومة مدراء الوحدات الإدارية ،حيث أن أية عملية نقل تتطلب موافقة مدراء.
- ❖ الوحدات التي سيتم نقل العاملين بينها، والذين قد يعترضون لسبب أو لآخر على عملية النقل.
- ❖ مقاومة العاملين للنقل لأسباب عديدة منها اختلاف طبيعة الوظائف، أو عدم الرغبة في الالتحاق بجماعة عمل جديدة، أو بسبب الخوف من عدم النجاح في الوظائف الجديدة.
- ❖ إذا كان النقل إلى أماكن نائية ،فإن ذلك يترك انطبعا لدى العامل بأنه نوع من أنواع توقيع الجزاء أو نقل تعسفي، مما يترك أثارا سيئة على نفسية ومعنويات العاملين.
- ❖ قد ينقل العامل لوظيفة أخرى لا تتناسب مع خصائصه الشخصية، لذا يجب أن يسبق قرار النقل تقييم دقيق للأداء للتأكد من أن خصائص الفرد تناسب متطلبات الوظيفة التي سينقل إليها.
- ❖ المشاكل المرتبطة بمتطلبات الحياة المختلفة للعامل إذا تم نقله من مدينته الأصلية لأخرى ،حيث يتعذر عليه الحصول على مسكن جديد، واضطرار الزوجة غالبا لترك وظيفتها للانتقال

مع زوجها ومواجهتها لصعوبة الحصول على منصب عمل جديد أو إلحاق أولاده بالمدارس ومزاولة حياته بنفس النمط المعتاد والتغيرات الكبيرة في تكاليف المعيشة بصفة عامة.

## ثانياً: الترقية:

### تعريف الترقية:

تعرف الترقية على أنها: "نقل الفرد من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة" (أبو شيخه، 2000، ص 966).

كما تعرف أيضا بأنها: "شغل وظيفة أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية، وتتم عادة بشرط توافر منصب شاغر في المنظمة كما قد يصحبها زيادة في الراتب وفي المميزات" (Cerdin, 2000, P: 23)

وهي نقل الموظف من الوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة. (ماهر، 2004 : 418)

### أهداف الترقية:

يمكن ايجاز أهداف الترقية فيما يلي:

\* المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والاهتمام بالواجبات المنوطة بهم.

- \* تعظيم الاستفادة من مهارات العاملين وقدراتهم في العمل وتنميتها بما يحقق زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وقد أثبتت نتائج الدراسات الميدانية أن هناك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، ويعني ذلك أنه كلما كانت نظم الترقية جيدة وعادلة كلما أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين والعكس.
- \* تمثل الترقية حافزا قويا ودافع لبذل مزيد من الجهد سعيا لتحقيق الأمن والتقدير وإثبات الذات بآتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.
- \* تحاول المؤسسة من خلال الترقية الحفاظ على بقاء العدد الكافي من القوى العاملة المؤهلة وتنمية شعورها بالانتماء مما يحقق استقرار وظيفي.
- \* تسهم في تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .
- \* إن تطبيق برنامج عادل للترقية بعيدا عن المحسوبية والتحيز يضمن رفع معنويات العاملين وينمي ولاءهم للمنظمة ويحد من احتمالات تركهم للعمل بها (شاويش، 2007).

## أنواع الترقية:

- أ- تصنيف الترقية حسب المكان :
  - الترقية الرأسية: من الشائع في كثير من المنظمات تطبيق ما يعرف بسياسة الترقية الرأسية أي أن يرقى العامل من مستوى تنظيمي أدنى إلى مستوى تنظيمي أعلى منه في نفس الإدارة، وتعتمد هذه السياسات على فكرة أن الطريقة الأكثر فعالية تقتضي إعطاء الفرصة للفرد العامل لزيادة الخبرات التي يحتاج إليها في كل مركز من المراكز التي سيرقى إليها.
  - الترقية الأفقية: اتبعت بعض المنظمات سياسة الترقية الأفقية ووفقا لهذه السياسة ينقل الفرد من مركز إحدى الإدارات إلى مركز أعلى في إدارة أخرى إذا كان هذا النقل يعطيه فرصة أكبر للترقية وتطبق سياسة الترقية الأفقية بسهولة في المنظمات التي بها عدد من الوحدات من أحجام مختلفة تؤدي أنشطة متشابهة فمثلا قد يرقى مساعد المدير العام في فرع كبير على مركز مدير عام في فرع صغير بدلا من بقاءه كمساعد للمدير العام في الفرع الكبير حتى يخلو مركز المدير في هذا الفرع وبعد أن يقضي فترة كمدير لفرع صغير فقد يرقى إلى مركز المدير العام في الفرع الكبير وتعيينه كمدير للفرع يضمن للمنظمة اكتساب خبرات تؤهله لشغل هذا المركز. (الشرقاوي، د.سنة).

## ب- تصنيف الترقية حسب الأجر:

- الترقية في الدرجة: يمثل هذا النوع الترقية الحقيقية ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل وتتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتحسبها زيادة في الأجر.
- الترقية في الرتبة: يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب دون الزيادة في المسؤوليات والواجبات وتجمع الكفاءة والأقدمية معا حيث تحل الأقدمية، وتمثل الكفاءة أساساً ثانوياً.
- الترقية المادية والمعنوية: تجمع المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والرتبة حيث يتم الاختيار وفقاً لدرجة كفاءة العامل ولا تصحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات.
- الترقية المادية والمعنوية: هي انتقال العامل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة في الأجر وزيادة في المسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذا الشعور بالرضا والاطمئنان فتتفص انشغالاته الخارجية ويتفرغ لوظيفته فيتعلمها ويطلق على هذا النوع بالترقية السائلة.
- الترقية الجافة: لا يصحبها زيادة في الأجر وإنما تنطوي على رفع المركز الأدبي للعامل، ويكون الاهتمام بالمركز أكثر من الزيادة المادية ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها (الشناوي، 1999).

## مشاكل أنظمة الترقية:

- هناك مجموعة من الصعوبات التي تصادف أنظمة الترقية، أهمها ما يلي:
  - عدم توافر وصف وظيفي لكل الوظائف.
  - عدم اتباع آلية وإجراءات محددة للمفاضلة وتحديد العامل الأفضل تأهيلاً واستحقاقاً للترقية
  - ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع معايير لبعض الوظائف عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.
  - عزوف بعض العاملين عن الترقية بسبب الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها.

✚ رفض الرؤساء ترشيح بعض العاملين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم  
بآخرين.

✚ عدم تكافؤ في فرص الترقية الناتجة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين  
والتحيز في الحكم على المرؤوسين ،وقلة الفرص المتاحة للفنيين، نظرا لبعدهم عن السلطة  
العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة، وتوافر تلك الفرص للعاملين في  
الوظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من احتكاك قد يكون مباشرا في بعض الأحيان مع  
السلطة العليا وتكوين صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات (حنا،  
2011)

**أنظمة الأجور والعلاوات:**

## تمهيد

ان عملية تسيير ووضع سياسة للأجور والرواتب تعتبر من احدى وظائف ادارة/تسيير الموارد البشرية، لاعتبار ان الاجر هو مكافأة تقدمها المؤسسة للعمال الذين ينتمون اليها في إطار القيام بمجموعة من المهام والنشاطات لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى اليها.

## تعريف الأجر:

يقصد بالأجر كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل عملهم فيها، أي تبادل العمل مقابل الأجر (رشيد، 2001: 859). وهو الثمن الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بعمل تحت ظروف معينة. (الصيرفي 2006 : 311 ).

وحسب "العريقي منصور" فالأجر يمثل - غالبا - الجزء الأكبر من التعويض النقدي الذي يتقاضاه العاملون في المنظمة، ويكون لقاء كمية وجودة الإنتاج أو الأداء الذي يقدمه للمنظمة خلال عمله لديها، ويدفع إما على أساس الزمن، أو على أساس الراتب الأساسي كمية الإنتاج (العريقي، 2012: 121)

ويرى "كافي مصطفى يوسف" أن الأجور أو الرواتب تشير الى: "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة". ( كافي، 2014 : 171 )

## أهمية الأجور والرواتب:

تكمن أهمية الأجور والرواتب في:

❖ تشجيع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.

❖ تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل. (كافي، 2014: 171).

### أهداف سياسة الأجور والرواتب:

تهدف سياسة الأجور الى :

- ✓ جذب أفضل العناصر للمنظمة.
- ✓ الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة.
- ✓ تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.
- ✓ مكافأة الأداء السابق للفرد.
- ✓ ضمان التنافس فسي سوق العمل.
- ✓ الحفاظ على عدالة الاجور بين العاملين
- ✓ تشجيع الأداء المستقبلي للفرد
- ✓ تخفيض معدل دوران العمل (كافي، 2014 : 172).

### الأسس أو الشروط الواجب مراعاتها عند إعداد نظام المرتبات والأجور:

من أهم الأسس التي ينبغي مراعاتها عند إعداد نظام المرتبات والأجور، ما يلي:

✚ وجود حد أدنى مناسب من الأجر: بحيث يكفي الأخر حاجة العامل وأسرته، ويحول بينه وبين الانحراف ويوفر له العيش الكريم.

✚ العدل في الأجور والمرتبات: والمقصود بها التقدير السليم للمرتب والأخر الذي يتفق مع المستوى الإداري للوظيفة وواجباتها ومسئولياتها، وقدرات الناس المتفاوتة في أدائها.

✚ معلومية الأجر: لا بد أن يكون هناك تحديد مسبق للأجر الذي سيتقاضاه العامل، ليكون الأمر واضحا منذ البداية، وحتى لا يكون ذلك محل خلاف لاحقا.

✚ التوقيت في دفع المرتبات والأجور: لا بد من تحديد توقيت الدفع، سواء كان ذلك نهاية اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر، وأن يتم الدفع عند حلول التوقيت المحدد. (العريقي، 2012: 124).

## مبادئ وضع سياسة الأجور:

ومن أهم المبادئ التي يلزم الاعتماد عليها في رسم سياسة الأجور، ما يلي:

- ✚ تحقيق الفاعلية الإدارية، من خلال تصميم نظم الأجور بطريقة واضحة ومبسطة ومرنة، والسيطرة على تكاليف الأجور والرواتب لضمان أن المنظمة تحصل على أقصى قدر العوائد.
- ✚ اجتذاب الموظفين ذوي الكفاءة العالية، واستمرار بقائهم في المنظمة وعدم تسربهم .
- ✚ تحقيق العدالة والمساواة في الأجور، وأن يدرك الموظفون أن الأجور التي يحصلون عليها تتسم بالعدالة والمساواة .
- ✚ تقديم الأجور على نحو يساعد على استثارة دوافع الموظفين، وإعطائهم مؤشرات واضحة لما تتوقعه المنظمة منهم مقابل تلك الأجور .
- ✚ تتناسب الأجور مع ظروف المعيشة، الأمر الذي يستدعي تقديم علاوات دورية للموظفين تتناسب مع ظروفهم المعيشية والأسرية، ومراعاة الفروق في مستويات المعيشة حسب المنطقة الجغرافية.
- ✚ مراجعة سياسة الأجور والرواتب من وقت لآخر، للتأكد من مناسبتها للظروف المتغيرة. (رشيد، ) .

كما يمكن للمنظمة الاعتماد على استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور:

- ❖ الأداء: إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجراً يتناسب مع ادائه تبعاً لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق، وتكمن مشكلة هذا المعيار مع التمييز بين كم الأداء ونوع الأداء فمثلاً قد ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية وقد يكافأ على هذه الكمية ويتم التغاضي عن النوعية.
- ❖ الجهد يستخدم كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.
- ❖ الأقدمية تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور، وهذا العامل أكثر وضوحاً واستخداماً في نظام الخدمة في الجهاز الحكومي.

- ❖ المؤهل العلمي والخبرة: إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد اجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة. ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة الوظيفة عامل محدد لأجرها.
- ❖ مستوى صعوبة الوظيفة يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجرا اقل من الوظائف المعقدة فكرياً وجسدياً.
- ❖ المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق تتأثر الأجر بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي (القحطاني، 2008)

### طرق دفع الاجور:

أ- **الاجر الزمني:** يدفع للفرد على أساس وحدات من الزمن قد يكون ساعة أو يوماً أو اسبوعاً أو شهراً، وفي هذه الطريقة يدفع الاجر للفرد ليس على اساس كمية الانتاج أو حجم العمل بل على أساس الزمن الذي يعمله ولا يتغير بتغير الانتاج، ويفضل تطبيق هذه الطريقة في الحالات التالية:

- ✚ صعوبة قياس الإنتاجية.
- ✚ اهتمام المنشأة بنوعية المنتج وجودته بصرف النظر عن الوقت المستغرق في إنتاجه.
- ✚ في حالة حدوث أعطال متكررة خارجة عن إرادة العامل مما يؤثر على كمية الإنتاج.
- ✚ وجود نظام سليم للرقابة على الأداء .
- ✚ إذا كانت الوحدات المنتجة غير متماثلة في حالة الأعمال التي تحتاج إلى دقة فنية كبيرة في إنتاجها.
- ✚ الأعمال التي يشترك في أدائها مجموعة من الأفراد في ان واحد.
- ✚ الأعمال التي لا يتكرر إنتاجها باستمرار.

### ومن مزايا هذه الطريقة:

- سهولة حسابها.
- قلة تكلفة للمنظمة.
- توفير نوع من الاستقرار والأمان للعاملين في مقدار الدخل الذي يتحصلون عليه.

– قلة المشاكل والنزاعات بين الادارة والنقابات العمالية.

**ومن بين عيوبها:**

- انخفاض الانتاجية العامل نتيجة للتباطؤ لأنه سيحصل على الأجر سواء انتج أم لم ينتج.
- لا تميز بين العامل المهار وغير الماهر.
- عدم توفر الحافز لتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد والعمل لتحسين مستوى الأداء.

ب- **الأجر حسب الإنتاج :** وفقا لهذه الطريقة يتم دفع الأجر حسب كمية الإنتاج أي حجم العمل، وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

- + سهولة قياس إنتاجية الفرد.
- + الارتباط بين الجهد المبذول وكمية الانتاج.
- + التركيز على كمية الإنتاج بدرجة أكبر.
- + عدم وجود إشراف سليم.

**من مزايا هذه الطريقة :**

- تحفيز العاملين على الإنتاج
- تقليل تكاليف الإشراف والملاحظين.
- تخفيض نسبة المصروفات الثابتة.
- تساعد في تحديد عناصر تكلفة الإنتاج الحقيقية، وبالتالي تسهل عملية التنبؤ بالمستقبل.
- سهولة حساب الأجر

**ومن عيوبها:**

- في بعض الأحيان تكون زيادة الإنتاج على حساب مستوى الجودة.
  - ارتفاع نسبة الإنتاج المعيب والمخالف للمواصفات.
  - الشعور بعدم الاستقرار والأمان لتذبذب مستوى الدخل .
  - إحداث الضرر بصحة العاملين بسبب الإجهاد في العمل ومقاومة المنافسة من الآخرين
- للحصول على دخل أعلى . (القحطاني، 2008 : 217)

## طرق احتساب الأجر:

هناك مجموعة من الطرق لاحتساب الأجر، ويمكن عرض البعض منها على النحو التالي:

✚ **طريقة تايلور:** على حسبه فإنه من أجل تحفيز العمال فقد حدد مكافآت للعامل الجيد الذي يؤدي عمله في الوقت النموذجي من خلال اعطاء معدل أجر اعلى من معدل الأجر الذي يدفع للعمال الذين ينجزون نفس العمل لكن بوقت أطول.

**مثال:** توفرت البيانات التالية عن انتاجية عاملين من خلال يوم واحد (08 ساعات) في اليوم

العامل الأول: أنتج في اليوم الواحد (08 ساعات) 70 وحدة

العامل الثاني: أنتج في اليوم الواحد (08 ساعات) 90 وحدة

إذا علمت ان الوقت المعياري في الساعة 10 وحدات

وان معدل أجر الساعة 50 ل.س، وان معدلات الأجر المعياري المحدد كما يلي:

70% معدل أجر العامل الذي يقل إنتاجه عن المعدل المعياري.

120% معدل أجر العامل الذي يزيد إنتاجه عن المعدل المعياري. المطلوب تحديد استحقاق كل

عامل من أجره وفق طريقة تايلور

إن الإنتاج المعياري 8 ساعات هو:  $10 \times 8 = 80$  وحدة

معدل أجر الوحدة هو 50 : 10 = 5 ل.س

العامل الأول انتج 70 وحدة أي أقل من وقت المعدل المعياري فاستحقاقه من الأجر هو 70 وحدة

$70\% \times 5 = 255$  ل س

أما العامل الثاني فقد انتج 90 وحدة أي أكثر من وقت المعدل المعياري فاستحقاقه من الأجر 90

$120\% \times 5 = 540$  ل س

**ميزة هذه الطريقة** أنها تشجع العاملين على زيادة الإنتاج، وبالتالي فهي تناسب الأفرء المنتجين،

إلا أنه يؤخذ عليها أنها لا تضمن حداً معيناً من الأجر للفرد، مما يجعله قلقاً لعدم ثبات دخله.

✚ **طريقة هالسي:** طريقة هالسي: وضع هالسي معادلة على أساسها يتم حساب الأجر، وهي

كالتالي:

إدارة الرواتب والأجور والخواطر الأجر المستحق = الأجر بالساعة × الوقت المستنفذ (المقتصد) ×

أجر نصف الوقت المقتصد عند إنجاز عمل معين.

ميزة هذه الطريقة أنها تشجع العاملين على الاقتصاد في الوقت إذ يزداد الأجر تبعاً لذلك، كما أنها تضمن لهم حداً أدنى من الأجر هو أجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل.

ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تسمح لرب العمل أن يشارك العاملين في جهودهم الإضافي الذي وفروه.

مثال: نفترض أن معدل أجر الساعة 50 ل.س، وإن إنتاج الوحدة يحتاج إلى 6 ساعات معياري، وقد قام هذا العامل بإنتاج السلعة بـ: 4 ساعات.

المطلوب احتساب استحقاق العامل من الأجر

$$\text{الأجر} = 50 \times 6 = 300 \text{ ل.س}$$

$$\text{المكافأة} = 50 \times 2 \times 50\% = 50 \text{ ل.س}$$

$$\text{المستحق} = 300 + 50 = 350 \text{ ل.س}$$

ونوه الإشارة إلى أن العامل يستفيد أيضاً من الساعتين اللتين وفرهما في عمله، وذلك على شكل عمل أو جهد يقدمه للمنشأة يتقاضى لقاءه أجراً يضاف إلى مبلغ الـ 350 ل. من الذي حسبناه اعلاه.

✚ **طريقة روان:** وهذه الطريقة شبيهة لطريقة "هالسي" غير أن أجر العامل عن الوقت المقتصد

غير ثابت وإنما يزيد بازدياد الوقت المقتصد وتحسب العلاوة كما في المعادلة التالية:

$$\text{العلاوة} = (\text{الوقت المقتصد} / \text{الوقت المعياري}) \times \text{الوقت الفعلي} \times \text{معدل الأجر}$$

$$= (6/2) \times 4 \times 50 = 66.667 \text{ ل.س}$$

ميزة هذه الطريقة أنها تعطي فرصة للعامل للاستفادة من الوقت المقتصد وبنفس الوقت تضمن له حداً من الأجر. لكن يعاب عليها بنفس عيوب الطريقة السابقة.

✚ **طريقة ميريك:** لقد حدد "ميريك" مستويين للإنتاج إذا حققهما الفرد يستحق مكافأة

تشجيعية وهما:

\* المستوى الذي يمثل نسبة 83% من المستوى المعياري

\* فالفرد الذي يصل إنتاجه إلى 83% من المستوى المعياري يستحق علاوة محددة، والفرد الذي يحقق إنتاجاً يبلغ الرقم المعياري 100 % يستحق علاوة إضافية زيادة على العلاوة السابقة (كافي، 2013).

### العوامل المؤثرة في تحديد الأجر:

من أهم العوامل التي تلعب دور كبير في تحديد مستوى الأجور ما يلي:

- ❖ **الإنجاز:** وهو مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به، ويشمل مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث ان الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.
- ❖ **الجهد:** وهو الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب، وهو يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسبان تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.
- ❖ **الأقدمية:** حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل من زملاء من نفس المستوى الوظيفي.
- ❖ **المؤهل العلمي:** تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة الأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريا لتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير وهكذا، فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجور.
- ❖ **صعوبة العمل:** فتختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.
- ❖ **قدرة المنظمة المالية:** أن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في أعلى المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها، كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور تكون أعلى (كافي، 2014)

## قائمة المراجع:

### بالعربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو الحسن عبد الموجود، جابر عوض سيد. (2003). الادارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية: القاهرة.
- أبو السعود، محمد أحمد. (2004). الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين. الاسكندرية: منشأة المعارف.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية -نحو منهج استراتيجي متكامل- . القاهرة : مجموعة النيل العربية.
- أبو شيخة نادر أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية . إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار ضاد للنشر والتوزيع.
- أحمد محمد موسى. (2014) إدارة الافراد (الموارد البشرية HR ) بين النظرية والتطبيق دار الوفاء: الاسكندرية

- أصيل، فوزي عبد الرحمن. (2000). طرق اختيار وتقييم الموظفين. الرياض: مكتبة العبيكان.
- أشرف، محمد عبد الغني. (2001). علم النفس الصناعي- أسسه وتطبيقاته-. المكتب الجامعي الحديث: الاسكندرية (مصر).
- أنس عبد الباسط، عباس. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.
- أنور سلطان، محمد سعيد. (2003). السلوك التنظيمي . الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة .
- بديع محمود القاسم. (2000). علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق ، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع.
- البرادعي، سبيوني محمد. (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. ايتراك للنشر والتوزيع.
- بربر، كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات. بيروت : دار المنهل اللبناني.
- بسيوني اسماعيل علي. ( 2008 ) . إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي واقلي لمنظمات الأعمال. جامعة الأزهر.
- بلوط، حسين ابراهيم. (2004). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية
- بن احميدة، سهام. (2004). علاقة الاختيارات المدرسية والمهنية بمشروع الحياة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم جامعة الجزائر.
- بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري.
- جاري ديسلر (2007) . (عبد المتعال سيد، جودة عبد المحسن مترجمان). إدارة الموارد البشرية. دار المريخ للنشر والتوزيع: السعودية.
- جودت عبد الهادي، سعيد حسني العزة. (2014). التوجيه المهني ونظرياته. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حاروش، نور الدين (2011). إدارة الموارد البشرية. دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع: الجزائر.

- حجازي، محمد. (2007) . إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- حسونة، فيصل. (2011). إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان.
- حسين، وليد حسن عباس. (2015). استراتيجية إدارة الموارد البشرية - المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية-. دار حامد للنشر والتوزيع: عمان.
- حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.
- حنا نصر الله. (2011) إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع عمان.
- الختاتنة سامي محسن. (2013). علم النفس الصناعي. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع
- الخرشة، كاسب ياسين وخضير، كاظم حمود. (2009). إدارة الموارد البشرية. (ط2). الأردن: دار المسيرة .
- الخطيب، رداخ والخطيب، أحمد. (2006). التدريب الفعال. عمان: إريد عالم الكتب الجديدة.
- خطيب، صالح أحمد. (2007). الارشاد النفسي في المدرسة -أسس، نظرياته وتطبيقاته - (ط2). دار وائل للنشر: الامارات العربية المتحدة.
- خواجه عبد الفتاح. (2010). التدريب العملي في الإرشاد المهني. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري و الصباغ، زهير و أحمد، مروة و العدوان، ياسر. (2008). إدارة القوى البشرية. القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
- درويش عبد الكريم أبو الفتوح. (2010) .إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي. مكتبة الشارقة: الامارات العربية المتحدة.
- الداھري، صالح حسن. (2005). علم النفس الارشادي -نظرياته وأساليبه الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- الداھري، صالح حسن. (2005). سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- دويدار، عبد الفتاح محمد. (2007). أصول علم النفس المهني وتطبيقاته. دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع: القاهرة.
- راوية، محمد حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية

- ربابعة، علي. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع للطبع والنشر والتوزيع.
- رشاد، أحمد عبد اللطيف. (2000). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية: الاسكندرية (مصر).
- رشيد ازن فارس (2001) إدارة الموارد البشرية. مكتبة العبيكان: السعودية.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. المجموعة العربية للنشر.
- زايد عادل محمد . (2003) . إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية.
- السالم سعيد، مؤيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد. (2009). مدخل استراتيجي تكاملي. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع
- السالم، مؤيد سعيد، حرحوش، صالح عادل. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف. (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. دار المسيرة للنشر والتوزيع: الأردن.
- السيد الجندي، عادل والبنا السعيد، عادل. (2007). الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته
- بأساليب تقييم الأداء الوظيفي و إدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد 13 العدد 07. 130-09.
- الصيرفي محمد . (2006). هندرة الموارد البشرية . مؤسسة حورس الدولية : الاسكندرية
- شاويش ،مصطفى نجيب.(2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق.
- شريت، عبد الغني أشرف محمد. (2001). علم النفس الصناعي- أسسه وتطبيقاته- القاهرة: المكتب الجامعي الحديث .
- الطائي، يوسف حجيم والفضل، عبد الحسين مؤيد والعبادي، فوزي هاشم. (2006). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - .الأردن : دار الوراق
- الطائي يوسف حجيم، العبّادي فوزي هاشم. (2015). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - .الأردن :. دار صفاء للنشر والتوزيع.

- الطعاني حسن أحمد .(2207). التدريب الاداري المعاصر دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان.
- عباس، محمد سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية. ( ط 2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة، علي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية. (ط3). دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الباقي، صلاح الدين.(2002).الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامع الجديدة.
- عبد العزيز، علي حسن. (2009). الادارة المتميزة للموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: المنصورة (مصر).
- عدون دادي ناصر.(2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دار المحمدية العامة الجزائر
- عشوش محمد أيمن، السيد أمل عبد الرحمن، باشري نفسية. (2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة : جامعة القاهرة.
- العريقي، منصور محمد اسماعيل. (2012). إدارة الموارد البشرية. (ط2). دار الكتاب الجامعي: صنعاء.
- العزاوي، نجم عبد الله، جواد عباس حسين. (2009). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليتوري للنشر والتوزيع: الأردن.
- عقيلي عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- العلاق، بشير. (2008).الادارة الحديثة -نظريات ومفاهيم. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- عليان، ربحي مصطفى. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- غربي علي وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة.
- غيات، بوفلجة. (2006). الأسس النفسية للتكوين. (ط2). وهران : دار الغرب.
- غيات، بوفلجة. (2008). مبادئ التسيير البشري. (ط3). وهران: دار الغرب.
- فالح صالح محمد. (2004). إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان
- صالح محمد فالح. (2008). إدارة الموارد البشرية . دار حامد للنشر والتوزيع.
- فهمي، فريد. (2009). زيادة وظائف منظمات الأعمال-مدخل معاصر. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- فرج طه عبد القادر. (2001). علم النفس الصناعي والتنظيمي. دار قباء للنشر والتوزيع: القاهرة.
- القحطاني ،محمد بن دليم.(2008).إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي تكامل- (ط2). الرياض : دار العبيكان.
- القذافي، رمضان محمد. (1997). التوجيه والارشاد النفسي. دار الجبل للنشر والتوزيع: بيروت.1997.
- قيرة إسماعيل و آخرون.(2007). تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة.
- كافي مصطفى يوسف (2013). إدارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجي. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان
- الكبيسي خضير عامر. (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. المنظمة العربية للتنمية الادارية: مصر
- كامل محمد عويضة. (1996). علم النفس الصناعي. بيروت: دار الكتب العلمية.
- كشواي باري .(2006). إدارة الموارد البشرية. (ط2). دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة،
- الكفافي محمد جمال. (2007). الاستثمار في الموارد البشرية. الدار الثقافية للنشر : القاهرة
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية . المنصورة: المكتبة العصرية.

- المرسي، محمد جمال الدين. (2006). الإدارة الاستراتيجية. مصر: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- مسلم، محمد. (2007). مدخل إلى علم النفس العمل. الجزائر: دار قرطبة.
- مصطفى أحمد سيد (2000). إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21.
- مصطفى كامل، باشري نفسية، رستم دعاء. (2018). إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة: جامعة القاهرة.
- مهدي صالح. (2007). الإدارة والاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- موفق، حديد. (2000). الادارة العامة. الأردن دار وائل للنشر والتوزيع
- ناصر، كريم علي والدليمي، أحمد محمد مخلف. (2009). علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- نظمي، شحادة. (2005). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- نوري، منبیر. (2014). تسيير الموارد البشرية. (ط2). ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع: الجزائر
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2005). إدارة الموارد البشرية. (ط2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الوليد، بشار يزيد. (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان : دار الولاية.

## بالأجنبية:

- Batal, C. (2000) .La gestion des R, H dans le secteur Public. (2 éd). Paris : Editions d'organisation
- Citeau, Jean-Pierre. (2000).Gestion des Ressources Humaines. (3ed). Paris : Édition Dalloz.
- Denisi and Griffin. (2001). Human Resources Management. Houghton, Mifflin company: Poston

- Fainsandier, Sylvie, Soyer, Jacques. (2007).Fonction De Formation. (4ed). Paris : Éditions Eyrolles.
- Mackenzie S and Padsakoff P, Fatter.(1996).Organizational Citizenship behavior and objective sales persons « performance ». Organizational behavior and humain performance. Vol 36 (1) 53-76..
- Martory, B. (2001). Contrôle de gestion sociale. (3 éd). Paris : Librairie Vuibert
- Peretti, Jean Marie. (2007). Gestion des Ressources Humaines. (10ed). Paris : Librairie Vuibert
- Robert le Duff. (1999). Encyclopédie de gestion et de management, édition Dalloz: Paris
- Sekiou et autres. (2001).Gestion des ressources humaines. (2éd). Bruxelles : Éditions de Boeck.