

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الدكتورة : ركراك مونية

محاضرات في ادارة الموارد البشرية

مخصصة للسنة الأولى ماستر محاسبة و تدقيق

و الأولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير

السنة الجامعية: 2021 - 2022

فهرس المحتويات

الصفحات	فهرس المحتويات
1	مقدمة
المحاضرة الأولى: مدخل الى إدارة الموارد البشرية	
3	1-تطور إدارة الموارد البشرية
8	2-العنصر البشري و إدارة الموارد البشرية
8	2-1 مفهوم الموارد البشرية
10	2-2 أهمية الموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد
12	3- مفهوم إدارة الموارد البشرية
15	4-أهمية إدارة الموارد البشرية
المحاضرة الثانية: الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية	
16	1-وظائف العمل
17	2- تصور المدارس للعمل
17	2-1 النظريات الكلاسيكية
19	2-2 النظريات الحديثة للدافعية
24	3-وظائف العمل الإداري
24	3-1 التخطيط
25	3-2 التنظيم
26	3-3 التوجيه
27	3-4 الرقابة
المحاضرة الثالثة: أهداف و تنظيم إدارة الموارد البشرية	
28	1-تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية
28	2- تنظيم إدارة الموارد البشرية
المحاضرة الرابعة: تحليل و تصميم و توصيف الوظائف	
32	1- تعريف التوظيف
33	2- تحليل التوظيف
34	2-1 استخدامات و أهمية تحليل التوظيف
35	2-2 خطوات تحليل التوظيف

38	2-3 طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف
40	3-تصميم الوظائف
41	3-1 أهمية تصميم الوظائف
41	4-وصف الوظيفة
42	5-مواصفات شاغل الوظيفة
المحاضرة الخامسة: وظيفة تخطيط الموارد البشرية	
44	1-مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية
46	2-الدواعي التي أدت الى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية
46	3-الأهداف من تخطيط الموارد البشرية
47	4-خطوات تخطيط الموارد البشرية
المحاضرة السادسة: التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)	
49	1-تعريف التوظيف
50	2-خطوات التوظيف
51	1-استقطاب الموارد البشرية
51	1-1 مفهوم الاستقطاب
52	1-2 أهمية الاستقطاب
53	1-3مصادر عملية الاستقطاب
59	2-الاختيار
59	2-1 أهداف الاختيار
60	2-2 مراحل اختيار الموارد البشرية
63	3- التعيين
المحاضرة السابعة: تقييم أداء الموارد البشرية	
64	1- تعريف تقييم الأداء
66	2- أهمية تقييم الأداء
67	3- خطوات تقييم الأداء
70	4- أهداف تقييم الأداء
70	5- طرق التقييم و المعايير المستخدمة
71	5-1 الطرق التقليدية في التقييم
78	5-2 الطرق الحديثة في التقييم

84	6- معوقات تقييم أداء العاملين
85	7- متطلبات نجاح طرق التقييم
المحاضرة الثامنة: التدريب	
86	1- تعريف التدريب
87	2-أنواع مختلفة من التدريب
88	3- أهداف التدريب
89	4- أهمية التدريب
90	5- مراحل العملية التدريبية
المحاضرة التاسعة: تصميم نظام الأجور	
96	1- تعريف الأجر
97	2- مبادئ تصميم نظام الأجور
98	3- خطوات إعداد نظام جيد للأجور
100	4- العوامل المؤثرة في تحديد المرتبات و الأجور
101	5- الاتجاهات الحالية في تعويض الموظفين
المحاضرة العاشرة: المزايا و الخدمات	
103	1- مفهوم المنافع و الخدمات
104	2- أهداف المنافع و الخدمات المقدمة للعاملين
105	3- أنواع الخدمات المقدمة للعاملين
107	4- إدارة السلامة المهنية و الصحية
107	1-4 مفهوم الصحة و السلامة المهنية
108	2-4 أهمية إدارة السلامة المهنية
109	3-4 أهداف و إجراءات الصحة و السلامة

فهرس الأشكال و الجداول

الصفحة	الجدول
21	مدرج ماسلو للحاجات و العوامل المؤثرة فيه
36	المعلومات المساعدة في عملية تحليل ووصف الوظائف
71	طريقة الصفات لقياس الأداء
72	بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل (الإنتاج)

الصفحة	الشكل
11	عناصر القدرة التنافسية و دور الموارد البشرية فيها
29	أنشطة إدارة الموارد البشرية
50	خطوات التوظيف
75	منحنى التوزيع الإجباري
77	أسلوب المقياس الرتبي البياني
80	نموذج المشاركة في وضع الأهداف
81	خطوات الإدارة بالأهداف

مقدمة:

يعد علم الموارد البشرية أحد العلوم الأساسية لعلم الإدارة و المتفاعلة و المتكاملة مع بقية العلوم الأخرى و يعد هذا العلم أحد الوظائف الأساسية لأي منظمة كانت إنتاجية أو خدمية، و تعد المنافسة كسلاحا استراتيجيا و العنصر الأكثر تأثيرا في تحديد نجاح أو فشل منظمات الأعمال في الوصول الى تحقيق أهدافها، و أمام هذه التطورات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية لم يعد أمام تلك المنظمات إلا تنمية قدراتها التنافسية و العمل المستمر على تحسين و تنمية قدراتها من أجل بلوغ أهدافها، و من ثم اتضحت حقيقة أساسية و هي الأهمية القصوى لدور العنصر البشري، حيث أدركت المؤسسات في العصر الحديث أن العامل الوحيد الذي يصنع أهدافها و استراتيجياتها، والذي يرقى بها الى مستويات التنافس، و يصنع لها مستقبلها هو مواردها البشرية، باعتبارها الوسيلة الفعالة و المصدر الحقيقي لانجاز أي تطوير أو الابتكار في أساليب العمل و الإنتاج، و من ثم تعتبر الموارد البشرية المصدر الأول لتنمية قدرات المنظمات لزيادة الإنتاجية و التنافسية، لما تملك من الطاقات و القدرات الذهنية تفوق كثيرا ما يتم الاستفادة منه في المواقع التنظيمية. و بالتالي فان التطورات و المتغيرات في عالم الأعمال قد دعت الى اشتداد قوى المنافسة بين المنظمات، و التي كان لها الدور الكبير في ظهور إدارة تختص في شؤون العاملين و العمل على حل مشاكلهم ما نسميها بإدارة الموارد البشرية.

و من ثم فان إدراك المنظمات لأهمية الموارد البشرية و إلى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، قد جاء بناء لمجموعة متغيرات أساسية و مهمة، أعطت بعدا استراتيجيا لأهمية دورهما، و أما أبرز هذه المتغيرات فهي: الاقتناع بمكانة الفرد، تكنولوجيا المعلومات، آثار العولمة و ادارة التغيير. فقبل الثورة الصناعية ظهر ما يعرف بنظام الإنتاج الأسري، أي قيام كبار العاملين بممارسة مهام التعليم الجيد للأفراد و تدريبهم على أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل، كما تولوا تحديد الأجور،

و اعطاء بعض المزايا الوظيفية، التي اقتصررت على السكن و الوجبات الغذائية، أما في ظل الثورة الصناعية فقد ظهرت عدة ممارسات أضرت بالعاملين أبرزها احلال الآلة محل الإنسان، مما أدى الى انتشار البطالة الى جانب سوء ظروف العمل، و الاساءة الى العمال من خلال تكليفهم بمهام تفوق قدرتهم و طاقاتهم، من جهة أخرى فان ظهور حركة الادارة العلمية في بدايات القرن العشرين تحديدا سنة 1911 على يد فريديريك تايلور، فقد ساهم في تحسين وضع الموارد البشرية، حيث تم التركيز على طرق علمية بهدف معرفة أصحاب القدرات و المهارات من العاملين، ثم العمل على تحليل الوظائف للتعرف على أفضل طرق الأداء، ليتم بعد ذلك تدريب الأفراد على الأداء الصحيح لمختلف المهام، الى جانب استخدام أساليب التحفيز للحث على العمل بكفاءة، حيث أسست أنذاك ادارة متخصصة للعاملين، و سميت بإدارة المستخدمين أو إدارة القوى العاملة

المحاضرة الأولى: مدخل الى إدارة الموارد البشرية

الأهداف التعليمية:

من خلال تقديم هذه المحاضرة سيكتسب الطالب أهم المفاهيم حول ادارة الموارد البشرية، اضافة الى تطور

ادارة الموارد البشرية منذ الثورة الصناعية الى ظهور مدرسة العلوم السلوكية

-تحديد مفهوم العنصر البشري و أهميته في المنظمة

-يستطيع الطالب تحديد العوامل المؤثرة في تنظيم ادارة الموارد البشرية في المنظمات.

-يتطلع الطالب على مهام ادارة الموارد البشرية في المنظمة.

1- تطور ادارة الموارد البشرية

يأخذ الإنسان مكانًا حاسمًا في تطوير وديناميكيات أي منظمة حديثة. وفي الوقت الراهن، يشكل

العامل و المورد البشري أو الثروة الرئيسية التي تثير قلق الخبراء التنظيميين.

في المنظمة الحديثة ، البحث عن مجالات الاختصاص و المهارات هو عمل دائم ومستمر، لأنه

لا يكفي للنظر في هذا المورد ولكن تولي المسؤولية عن ذلك بطريقة فعالة ومهنية، حيث تعتبر ادارة

الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا و هو المورد البشري حيث يسهم هذا

الأخيرة بطريقة مباشرة في تحقيق أهدافها، و مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات و تعزيز قدراتها

التمويلية، فهذا لن يكون دون مواردها البشرية، و لم تعد إدارة الموارد البشرية تتعلق بالنظر إلى هذا المورد

على أنه تكلفة يجب أن تكون مربحة، بل كثرة.

وفي سياق تطور الفكر التنظيمي، قد شهد تصور العامل البشري تحولا عميقا، تمثل في أهم

المراحل التي سنوجزها كالتالي:

مرحلة ما بعد الحرب العالمية:

في هذه المرحلة جاء رواد و مدارس الإدارة و الذين كان لهم دورا بارزا في إحداث تأثيرات عميقة

على ادارة الأفراد، وذلك وفق مراحل زمنية متتالية نقدمها فيما يلي:

أ- مدرسة الإدارة العلمية (1856-1915)

بدأت الحركة العلمية في الولايات المتحدة أعقاب الحرب الأهلية، باهتمام مجموعة صغيرة من المهندسين الذين أخذوا بتطبيق أعمالهم بالرق الاقتصادية و أصبحوا روادا يحملون مشعل الدارة العلمية عاليا، و كان محور عمل هؤلاء الرواد هو مفهوم "العمل أو المهنة"، و قد وصفه فريديريك تايلور، أشهر عنصر في مجموعة الرواد بالصيغة التالية: " ان العنصر الوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة (العمل)، ان عمل كل فرد يجب أن تخطه الادارة مسبقا و لو ليوم واحد و أن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بضرورة مكتوبة تصنف بالتفاصيل المهمة المطلوب انجازها و الأساليب التي يجب استخدامها، فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل و الطريقة التي يجب أن تخطه الادارة مسبقا و لو ليوم واحد و أن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوبة فقط بل و الطريقة التي يجب استخدامها و الزمن المسموح به لانجازه." (Taylor, 1911, p. 39)

لقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين و أرباب العمل، فمع ظهور تيار

"العقلانيين" تحت زخم المدرسة الكلاسيكية بقيادة F.W.TAYLOR و أتباعه، اعتبر الإنسان كقطعة

متكاملة في المجموعة التنظيمية، و اعتبرت هذه القطعة مثلها مثل الآلة ، ولهذا، كان النموذج الكلاسيكي

مبنياً على هذه الرؤية. وكان تايلور مصرا على أن العامل كان يؤدي ما قرر رؤساء.

و قد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة، و التي تتمثل في: (عبدالباقي، 2000، صفحة

(26

- تطوير حقيقي للإدارة: و يقصد به الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة و التي تعتمد على التخمين إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ و الأسس المنطقية.

- الاختيار العلمي للعاملين: و يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، و يجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب و توافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبء و مسؤوليات الوظيفة.

- أما المبدأ الثالث للإدارة و هو تعليم و تطوير الموارد البشرية، حيث يؤكد تايلور على ضرورة تدريب العامل و تطويره من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب.

- التعاون بين الإدارة و الموارد البشرية هو الأساس الرابع للإدارة، حيث يعتقد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، و ذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، و بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932)

لقد نمت اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية و تطورت كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم داخل المؤسسة، و لذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم و المبادئ التي رسخت في الأذهان و أثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية. (السلمي، تطور الفكر التنظيمي، 1980، صفحة 90)

من ناحية أخرى، حاول التيار الكلاسيكي المعاكس تحت زخم مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة Elton MAYO وأتباعه "التعامل" مع الإنسان واعتباره أن يدمجه في منطق العقلانية، و لقد ركز هذا التيار الى أهمية العنصر البشري في العمل و ضرورة إحداث التكامل بين أهدافه و أهداف المؤسسة. (السالم، 2009، صفحة 35)، و استهدفت حركة العلاقات الإنسانية تحديد العوامل في محي العمل التي تؤدي الى زيادة الإنتاج، فقد توصل الباحثون إلى بعض النتائج حول العلاقة بين بعض العوامل المدروسة و الإنتاجية، و بالتالي و حسب هذا التيار فنحن بحاجة إلى الاستثمار في الموارد البشرية، التي تعتبر أكثر الموارد إنتاجية ودواماً؛ توظيف الأفضل تدريبهم، لأن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، و قدرة فكرية، و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي، و ركزت دراسات هذه المدرسة على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم و أهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية و تأثيرها في هذه الإنتاجية، لقد انتقدت العلاقات الإنسانية فكرة الرجل الاقتصادي التي نادى إليها التاييلورية و التي مفادها: إن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط، فلقد أشارت العلاقات الإنسانية إلى العكس من ذلك، فالعامل هو إنسان لديه مشاعر و أحاسيس يجب احترامها و معاملته معاملة إنسانية للرفع من معنوياته و بالتالي إنتاجيته. (عقيلي، 2005، صفحة 45)

إن العامل إذا أحسن اختياره، إعداده و تدريبه، و إسناد العمل مع مهاراته و رغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و لا يحتاج إلى التدخل.

ت- المدرسة السلوكية (1930-1960)

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث طورت ممارسات ادارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، و تم في ضوء إسهامات هذه المدرسة اثراء و تعظيم الوظائف،

تخطيط المسار الوظيفي و مراكز التقييم الإدارية، مما أدى الى تغيير ملامح كثيرة من وظائف ادارة الموارد البشرية. (نادر، 2010، صفحة 29)

ث-مرحلة إدارة الأفراد (1960-1980)

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، و ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال ما عرف بتخصص الأفراد Personnel له مبادئ و قواعد و أصول تدرس في الجامعات، و تغيرت تسمية إدارة الاستخدام التي تسمية جديدة هي: "إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية" Personnel Management And Industrial Relations حيث شاعت هذه التسمية خاصة في بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تزايد بذلك تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل و التوظيف، كما تلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة...)، كما طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم و تكليفها باجراء مفاوضات مع النقابات و التوصل الى حلول لحل النزاع بينهم و بينها، إضافة إلى تطبيق القوانين و التشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل و العاملين. (عقيلي، 2005، صفحة 46)

ج- ظهور إدارة الموارد البشرية:

تطور مفهوم إدارة المورد البشري استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات، كنتيجة للعوامل التالية: كالعولمة، إلغاء قيود التنظيم، و التغيير التقني السريع. و سببت هذه الضغوط قلق كبير للشركات و بدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي كعملية توقع للتغيير المستقبلي في شروط البيئة (الطبيعة بالإضافة إلى مستوى السوق) و توحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي. (الطائي و العبادي، 2015، صفحة 25)

في عام 1980 تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد الى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية، ولقد ساعد في تطور إدارة الموارد البشرية بعد الحرب العالمية الثانية كبر حجم المنظمات و حاجتها المتزايدة للعاملين المتناسبين مع بيعة الأعمال و الوظائف، الأمر الذي أدى الى زيادة مشاكل التعامل معهم، بالإضافة الى تعقد وظائف الإدارة و تطور ظروف العمل و التخصص الوظيفي و التطور التكنولوجي و تعدد وظائف العمال.

2-العنصر البشري و إدارة الموارد البشرية

2-1 مفهوم الموارد البشرية:

تتقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية و أخرى غير بشرية، و تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية و التي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة و الرغبة في العمل، و تسمح الظروف الاجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيله أما المجموعة الثانية تتمثل في الموارد البشرية الغير اقتصادية و التي تشير الى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي، و تعتبر الموارد البشرية أكثر الأصول أهمية في المؤسسة، حيث أن نشاط أي مؤسسة يتحدد بناءا على العنصر البشري، و كل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناءا على كفاءة و فعالية مواردها البشرية.

و يعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا، و قد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد أو القوى العاملة سنة 1970، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، حتى يكون متماشيا و متوافقا مع أدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في المنظمات (علي غربي، 2002، صفحة 24)

ومنه الموارد البشرية هي كل القوة العاملة القادرة و الراغبة في العمل و مستعدة لتقديم قيمة مضافة للمجتمع، كما تعرف بأنها " العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة، من موارد مالية و آلات و معدات و تجهيزات و مواد خام بكفاءة و فعالية، و بالتالي فان كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي " (بربر، 1976، صفحة 11)

و يدل مصطلح الموارد البشرية إلى "أن الأفراد العاملين يتمتعون بقابليات و التي تؤدي الى انجاز الأداء التنظيمي (تماشياً مع موارد أخرى مثل: رأس المال، المواد الأولية، المعلومات...الخ)، و هناك مصطلحات أخرى مثل "رأس المال البشري" و "الموجودات الفكرية" و كلها تشترك في فكرة واحدة، ألا و هي : أن الأفراد هم الذين يصنعون الاختلافات في كيفية عملية جمع كل الأنواع المختلفة من الأفراد لانجاز الغرض المشترك، و هذا هو جوهر إدارة الموارد البشرية. (الطائي، مؤيد، و العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 37)

كما تعرف الموارد البشرية بأنها " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات و القدرات و المهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، و الراغبين فيها بحماس و اقتناع" (علي غربي، 2002، صفحة 19)

فالخصائص الذاتية للفرد ذات العلاقة بقدرته و خبرته و أنماط سلوكه و دوافعه و رغباته، تمثل أساس عمل المنظمة، كما يتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، و ذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها، و بذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين فان سلوك و تصرفات هؤلاء الأفراد لا تحدث بشكل عفوي غير مبرمج، فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك و التصرفات مثلما يمكنها أن تتأثر بهما.

فالخصائص الذاتية للفرد ذات العلاقة بقدرته و خبرته و أنماط سلوكه و دوافعه و رغباته يمكن أن تمارس المنظمة قدراً من التأثير عليها، و ذلك من خلال بيعة نظم الاختيار و التعيين التي تطبقها

لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا مع حاجتها لشغل الوظائف الشاغرة، و كذلك من خلال ما توفره لهم من ظروف عمل بيئية، و أيضا من خلال قواعد النقل و الترقية و التحفيز، و ما توفره من إمكانيات و موارد و مستلزمات مادية لتسهيل أداء الأفراد لأعمالهم المكلفين بها. كل هذه و غيرها من القواعد و النظم و الإمكانيات يمكن أن تؤثر من خلالها المنظمة في سلوكيات و تصرفات الأفراد العاملين فيها. (بشير المغربي، 2016، صفحة 12)

Michel Crozier في إحدى كتاباته كان قاطعاً في قوله إن الرجل هو الذي سيحدث الفرق بين منظمات الغد. والكلمات والأمثلة على أهمية العامل البشري عديدة ومتنوعة. يمكن أن تكون سببا لفشل أو نجاح أي منظمة، أو حتى أمة بأكملها.

2-2 أهمية الموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد:

إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، و ان الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة، و ذلك وفقا للمنطلق التالي: (السلمي، ادارة الموارد البشرية، 1997، صفحة 31)

- أن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح و التحرر و المرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال، و كلها تؤدي إلى خلق قوى التنافس فيما بينها.

- يتحدد مصير منظمة الأعمال و ما تحققه من أرباح و نتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين.

- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم و التخطيط و الإعداد، لتحويل المزايا و الموارد المتاحة الى منافع و قيم للعملاء.

- ان المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة، كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل 1: عناصر القدرة التنافسية و دور الموارد البشرية فيها



المصدر : (السلمي، ادارة الموارد البشرية، 1997، صفحة 32)

من خلال الشكل السابق يتبين أنه ما يتاح لمنظمة الأعمال من مدخلات (موارد مادية و مالية و معلومات...)، و ما قد تتميز به تلك المدخلات من خصائص و إن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة، ذلك أنه لابد من توافر العنصر البشري، و التصميم و الإبداع و التنسيق و التهيئة، التخطيط،...

و يمكننا استنتاج من خلال ما ذكرناه أن العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمة من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا).

3- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

وفقا للمفهوم الخاص للموارد البشرية بوصفهم أفرادا أو جماعات، تبرز إدارة الموارد البشرية كإطار تنظيمي لتلعب دورا أساسيا في صياغة مستقبل المؤسسات من خلال مواردها البشرية، و نعني بإدارة الموارد البشرية، الوحدة التنظيمية التي تقوم بتسيير العاملين في المنظمة، حيث تضم إدارة الموارد البشرية مختصين في الموارد البشرية، و التي تتمثل مهامها في العمل الإداري و الإرشاد و المساعدة فيما يتعلق بالحصول و التطوير و الحفاظ على الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية استشارية و مساعدة لمختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، و يتوقف حجمها على مجموعة من العوامل، كالمهام التي تتوقع أن تقوم بها، و عدد العاملين، إذ كلما زاد عدد العاملين في المنظمة زادت الخدمات المطلوبة من الإدارة، و عرفها معهد إدارة الأفراد Institute of personnel Management في بريطانيا بأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل و بعلاقاتهم داخل المنظمة.

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة (علي غربي، 2002، صفحة 35)

و يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموع الأنشطة و الجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية." (عامر، 2010، صفحة 15)

كما عرفها (الطائي، مؤيد، و العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 38)، بأنها "الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة، فعالة و متعاونة و قادرة على العمل و راغبة فيه، أو كونها نشاطا إداريا متعلقا بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة".

حيث عرفها **Sekolah** بأنها عملية استخدام القوى العاملة بالمنشأة و يشمل ذلك على: عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد. (عطا الله و سنجد، 2015، صفحة 20)

في حين يضيف **Citeau.J.P** بعدا آخر لنشاط إدارة الموارد البشرية، فهي تسعى إلى تحقيق أفضل توافق ممكن بين الفرد و المؤسسة، و تفعل ذلك من خلال مجموعة برامج و أنشطة و هياكل، فهي تشارك في تحقيق نوع من المصالحة بين الجانبين الاجتماعي و الاقتصادي للمؤسسة.

عرفها فرنش **FRANSH** أنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة. و يرى البعض الآخر أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم و نجاح العامة.

غير أن **Jean Marie peretti**، يشير الى أن اصطلاح الموارد البشرية لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد المتمثلة في المهارات، و المواهب،... (Jean Marie peretti, p 26, 2007)

مما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أية منظمة كانت، حيث تبحث عن حسن استخدام المورد البشري، كما أنها تعمل على تكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات و المهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، كما أنها تحاول أيضا تحقيق نوع من التكامل و التنسيق بين مصالح الأفراد و المنظمة و أخيرا توفير الرعاية اللازمة لهم و هذا من أجل بلوغ أهداف المنظمة.

و من خلال التعريفات السابقة فقد تبلور لنا الدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد و هي: (السلمي، ادارة الموارد البشرية، 1997، صفحة 34)

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية Brain power و قدرة فكرية Cognitive و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي. (Arnaud, 2013)
- الفرد في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة و السعي الى التطوير و الانجاز.
- أن الفرد إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر، و لا يحتاج الى رقابة لضمان أدائه للعمل.
- ان الفرد يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته اذا عمل في إطار مجموعة (فريق عمل) يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

4- أهمية ادارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية على مستوى المنظمة و مستوى الأفراد الفاعلين الذين يشكلون جزءا هاما من بناء هذه المنظمة: (العريفي، 2012، صفحة 14).

- علاقتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية
- التوسع الكبير في حجم المنشآت، الذي ترتب عليه زيادة حجم العمالة فيها، و هذا أدى إلى زيادة مشاكل القوى العاملة، مما ترتب عليه ضرورة وجود وحدة ادراية متخصصة تهتم بمعالجة مشاكل العمال و ترعى شؤونهم.

- زيادة وعي و ثقافة العاملين، و الذي ترتب عليه زيادة رغبة و طموح العاملين في تحسين أوضاعهم و ظروفهم، و جعل من الأهمية بمكان إيجاد إدارة متخصصة تضم مجموعة من الخبراء و المتخصصين، تقوم بدراسة سلوك الأفراد، و رسم السياسات التي تتعامل مع قضايا و شؤون العاملين.

-تأتي أهمية الإلمام بادراه الموارد البشرية، لتمكين المدراء من فهم سلوك الأفراد و توجيههم نحو الهدف العام للمنظمة عن طريق دراسة و تحليل سلوكيات الموظفين ضمن الظروف السائدة.

- تهتم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بحسن استخدام المورد البشري، من حيث اختياره و تدريبه و المحافظة عليه، و حل مشاكله من أجل تحقيق أهداف المنظمة و استمراريتها.

- في ظل ثورة المعلومات و الاتصالات اتضحت أهمية إدارة الموارد البشرية أكثر فأكثر، حيث ازدادت المنافسة بين الدول الصناعية و التجارية نحو العولمة، و تقدمت التطورات التقنية و تغيرت توقعات العاملين و العملاء، نتيجة لكل هذه التغيرات، ازدادت أهمية التوظيف و التحفيز و الاتصالات و الخبرات و التعاون و السلطة في مواجهة الحالات و المواقف الإدارية، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة باستخدام الأفراد و مساعدتهم في انجاز أعمالهم و تعويض جهودهم و حل مشاكلهم.

المحاضرة الثانية: الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية

الأهداف التعليمية: يتمكن الطالب من خلال هذه المحاضرة من التعرف على أهم المدارس و التصورات التي تحدثت عن العمل، و أهم وظائف العمل الإداري

يمكن تعريف العمل بأنه نشاط المتحقق فعلا للعناصر الفكرية (العقلية) و العضلية (الجسدية) مجتمعة في الانجاز و التي حصلت فرديا أو جماعيا مستهدفة تحقيق العوائد الداخلية أو الخارجية للأداء المنجز، و يمكن القول أن أبسط وحدة للعمل هي النشاط Activity و العمل يتكون عادة من مجموعة معينة من النشاطات و التي يمكن أن تصنف وفق تغيرات موقفية فاعلة مكونة المهام Tasks و مجموعة المهام يشكل وفق متغيرات فاعلية العمل Job و بعدما يتم تحديد اسمه ليخصص لمن يشغله و يكون مسؤولا عنه يطلق عليه اسم وظيفة Function، و لذا فان تحليل مخرجات العمل بهذا الشأن تعني تحديد النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مجموعة النشاطات و المهام و الأعمال. (حمود و الخرشة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 2007، صفحة 63)

1- وظائف العمل:

شهد مفهوم العمل اضطرابات فلسفية عميقة منذ ظهور الأشكال الأولى للنشاط البشري.

يؤدي العمل ثلاث وظائف رئيسية (03):

• الوظيفة الاقتصادية: تتمثل في كون الفرد تحركه دوافع اقتصادية، فالغرض الرئيسي من العمل

في هذا الاتجاه هو توفير الدخل كوسيلة لشراء السلع من أي نوع ، هو العلاقة غير المباشرة.

• **الوظيفة البيولوجية والنفسية:** يحتاج الإنسان إلى تسليط الضوء على قدراته البدنية والنفسية أو المخاطرة بالخمول والتقاعس. وقد أظهرت الدراسات المختلفة لعلماء النفس وعلماء الاجتماع في العمل تأثير الخمول (البطالة) على نفسية الناس. ولذلك فإن العمل هو أداة لتطوير شخصية الفرد بالإضافة إلى هدفه الاقتصادي.

• **الوظيفة الاجتماعية والعقلانية:** يحتاج الفرد إلى التواصل مع الآخرين والشعور بالفائدة. أكد **K.MARX و Ibn-KHALDOUN** أن الإنسان هو نتاج وسطه. لذلك لا يمكن أن يبقى خارج هذه البيئة. ولذلك فإن العمل هو وسيلة يمكن بها لكل فرد أن يُربط العلاقات مع الآخرين.

2- تصور المدارس للعمل:

قبل عرض تاريخ المدارس الفكرية في التنظيم والإدارة، يجب أن نضع مفهوم العمل في إطار كل مدرسة، حيث نجد:

2-1 النظريات الكلاسيكية

• الإدارة العلمية :

حسب هذا الاتجاه ركز تايلور (1856-1915) على أهمية الحوافز المادية فافتراض أن الموظفين كسالى، و لا يمكن دفعهم إلا من خلال الرواتب، و يقوم إطار منهج تايلور على عدد من الحثيات حول الفرد في محيط العمل هي:

- أن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة و ليست مشكلة العامل

- العمل له وظيفة أساسية: الوظيفة الاقتصادية؛

- يعمل الرجل لكسب المال (لذلك فهو مجبر على العمل)؛ (سيزلاقي، مارك، و أحمد، 1991)

- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم، فالرجل بطبيعته يكره للعمل ، وقال انه يريد أن يعمل أقل لكسب المزيد (تايلور)،

• مدرسة العلاقات الإنسانية:

بعد العشرينيات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين و المشرفين عليهم، و إتاحة مجال أكبر للتداول و إبداء الرأي، حيث كانت دراسة هارثون إحدى الدراسات الرئيسية لهذه الحركة حيث تمت دراسة من سنة 1927 و 1932 و ذلك في مصنع Hawthorn للالكترونيات، ليقدم بعض النتائج التي تشير الى أن العوامل الاجتماعية و النفسية لها تأثير مهم على سلوك الأفراد، حيث و من خلال هذه الدراسات لاحظ الباحثون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات، و ذلك بسبب تغييرات في طريقة ادارة العاملين، و كلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت انتاجيتهم، و يمكن تلخيص نتائج هذه التجارب فيما يلي:

- ظروف العمل أهم من الأجور؛

- الأداء لا يعتمد على العوامل المادية بل يرتبط أكثر بالعوامل النفسية.

كما جاء في تقرير لكل من F.j. Reothlisberger و W.J.Dickson من جامعة هارفرد بالولايات المتحدة الأمريكية 1939 أن: (Cloarec, 2004, p. 12)

- المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي ، سلوكيات و أحاسيس العمال لا تفهم الا بمجموع العلاقات مع مختلف الجماعات.

- الأبعاد الإنسانية لا تلاحظ، و خاصة عند إحداث التغيير، يجب الأخذ بعين الاعتبار الانعكاسات على المواقف و القواعد.

• نظريات X و Y و L: **D.MC.McGREGOR**

و في نفس التيار قدم **Douglas.MC.Gregor (1906-1964)** مفهومين للإنسان في العمل:

-نظرية X: الإنسان لديه نفور طبيعي من العمل، لهذا فان الإشراف له دور في إجباره على العمل.

-نظرية Y: العمل نفسه ليس ممتعا، ويتمثل دور الإدارة في تعبئة طاقة الموظفين على أفضل وجه ممكن

2-2 النظريات الحديثة للدافعية:

تمتد هذه المرحلة من 1950 الى غاية يومنا هذا، و جاءت بعد النظريات التقليدية أو الكلاسيكية للدافعية حيث تواصلت الدراسات حول سلوك و دوافع الأفراد ،حيث تبحث هذه النظريات في القوى التي توجه سلوك الفرد من الداخل و تتبه هذه النظريات على المديرين وجوب اعترافهم بحقيقة أن الأفراد المستخدمين يختلفون في احتياجاتهم و في الوقت نفسه تقدم هذه النظريات للمديرين القدرة على تفهم السلوك و الأداء، اذ تحاول تلك النظريات تفسير تلك المؤثرات المعنية التي تؤدي الى دفع الأفراد للعمل، و ظهرت بعض النظريات لتفسير و توضيح العوامل التي تدفع الفرد لسلوك معين و من أبرزها: نظريات ماسلو للحاجات.

• نظرية مستويات الحاجات حسب هرم إبراهيم ماسلو:

على الرغم من انتقاد هرم الاحتياجات الذي وضعه MASLOW الطبيب النفسي الأمريكي (A)، استخدامه كوسيلة نظرية لا يزال ذات الصلة، و تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل Abraham Maslow (1908-1970) من أكثر نظريات الدافعية شيوعا و قدرة على تفسير السلوك الانساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة.

أعطى MASLOW الأولوية للاحتياجات البشرية في خمسة (05) مستويات. ولا يمكن تحقيق الانتقال من مستوى الحاجة إلى مستوى آخر إلا عندما تلبى احتياجات هذا المستوى، وقد أدى تطبيق هذا النهج على إدارة الموارد البشرية إلى الهرم التالي: (حسن، 2001، صفحة 116)

المستوى الخامس: الحاجة إلى تحقيق الذات: تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، و تتمثل هذه حاجات هذا المستوى في: التعليم المستمر، الخطة المهنية، المشاركة في القرارات، نتائج المشاركة... الخ

المستوى الرابع: حاجات التقدير و الاحترام: و هي حاجات الإنسان و رغبته في تكوين صورة ايجابية عن نفسه و اعتراف الآخرين به، و بأهميته بين الناس، و يرى ماسلو أن هذه الحاجات تتمثل في الرغبة في القوة و الانجاز و الرغبة في الاستقلال و الحرية إضافة إلى الرغبة في السمعة الحسنة و كسب احترام الغير ... الخ

المستوى الثالث: الاحتياجات الاجتماعية: الترحيب والتكامل والمعلومات وضمن الحوار... الخ.

المستوى الثاني: و تتمثل في توفير البيئة الآمنة و المساعدة على بقاء الفرد و تتمثل في: التأمين، الحماية النقابية، ضمان الوظائف، الخدمات الاجتماعية، إعداد التقاعد، ظروف الأمن المادي.

المستوى الأول: الاحتياجات الفسيولوجية: نظام الأجور، وشروط المشاركة، والاستراحة، ومحطة العمل، والمطاعم، والوقاية من الحوادث، والتدريب الأساسي، وظروف العمل البدنية، و هي الحاجات الأساسية التي تساعد في إبقاء الفرد و استمراريته. (عباس و حسين علي، 2007، صفحة 169)

و يمكننا ترتيب أهم العوامل العامة و التنظيمية التي يجب توفيرها في المنظمة و التي تمكن الفرد من تلبية حاجاته حسب الترتيب الذي جاء به ماسلو، و فيمايلي عرض أهم العوامل المؤثرة في الحاجات حسب هرم ماسلو:

الجدول 1: مدرج ماسلو للحاجات و العوامل المؤثرة فيه

عوامل تنظيمية	مستويات الحاجة	العوامل
وظيفة ذات تحدي الابداع الترقيات	تحقيق الذات	- حاجات تحقيق الذات - تطور و نمو الفرد - التقدم و الانجاز
الوظيفة العلاوات تقدير المشرفين و العلاوات	الاحترام و التقدير	- التقدم - المركز الاجتماعي - تقدير الذات
الاشراف تجانس مجموعات العمل العلاقات المهنية	حاجات الانتماء (الاجتماعية)	- الارتباط بالآخرين - الصداقة - الانتماء
ظروف العمل الأمان في الوظيفة الزيادة في الأجور	الحاجة إلى الأمان	- السلامة - الأمن و الحماية ضد المخاطر - الاستقرار
الأجر الأساسي ظروف العمل، فترات الراحة	الحاجات الفيزيولوجية	- الطعام، النوم، المسكن - الشراب

المصدر: (عباس و حسين علي، ادارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 171)

لاقت نظرية ماسلو في بداية نشرها عام 1954 نجاحا كبيرا بسبب المنطق الذي تعتمد عليه و بسبب إسهاماتها في معرفة مجال معقد ألا و هو مجال الحاجات الإنسانية، كما تأتي أهمية نظرية ماسلو في كون أنها تقدم إطارا مبسطا لتدرج الحاجات الإنسانية لمعظم الأفراد في المنظمة.

• نموذج العاملين لهيربيرج:

طور هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957 بناءً على الأبحاث التي أجراها، و المقابلات مع مجموعة من المديرين و المهندسين و المحاسبين من مصانع في بيتشبرغ في ولاية نيسلفانيا، بغرض تحديد أسباب الرضا و عدم الرضا الوظيفي، حيث تم سؤالهم حول الأحداث أو العوامل الموجودة في أعمالهم و التي أدت الى انجاز عالي بدرجة واضحة و ملموسة أو أدت إلى تخفيض الرضا عن العمل.

(عباس و حسين علي، 2007، صفحة 172)

و أوضحت الدراسة أن هناك عوامل ذاتية، كالأداء و التطور في العمل و المسؤولية ترتبط بالرضا و تؤدي إليه، في حين أن هناك عوامل خارجية تتمثل في سياسات المنظمة و الإدارة و الإشراف و العلاقات بين الزملاء في العمل و ظروف العمل المادية تؤدي و ترتبط بعدم الرضا، حيث قسم هيرزبيرج العوامل في بيئة العمل الى قسمين:

أ-عوامل الصيانة و الوقاية:

تتنمي إلى بيئة العمل و محتواه و هي تساعد العامل و تحافظ عليه من عدم الرضا عن عمله و تتمثل فيما يلي: السياسة التنظيمية للمنظمة، و ازدواجية العلاقات مع الرؤساء، و الزملاء و المرؤوسين، و الشعور بالاستقرار، و الأمانة في العمل، و عدالة الراتب مقارنة بالمنظمات الأخرى.

ب-عوامل دافعة:

نرى هنا أنه لا بد من وجود عوامل مرتبطة بالعمل تعمل على الدفع و تجعل العامل راضيا عن عمله اذا ما استطاع التنظيم، الانجاز في العمل، الاعتراف بالانجاز في العمل، المسؤولية لانجاز عمل ما و التقدم و الترقى في العمل بالإضافة الى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

ان نظرية هرزبرج لاقت قبولاً واسعاً و من جهة أخرى فانها جوبهت ببعض الانتقادات التي تركز في:

كون الباحث لم يحاول معرفة و تقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، كما ان طريقة البحث التي استخدمت لم تكن معتمدة على الأسس العلمية في البحث، اضافة الى أنه تم التركيز على المحاسبين و المهندسين بدلاً من العاملين في المستويات الدنيا، حيث أن بعض عوامل الصيانة و الوقاية عند المدراء قد تكون دافعة لفئات أخرى في المستويات الادارية الدنيا. (عباس و حسين علي، 2007، صفحة 173)

• نظرية الدرڤير (الوجود-الانتماء - النمو)

تعتبر هذه النظرية امتداداً لهرم ماسلو للحاجات، و رغم حداثة نسبة الى سابقتها الا أنها لم تحدث ثورة لأنها اختزلت مدرج ماسلو من خمس مستويات الى ثلاثة مستويات: تتمثل في حاجات البقاء و الانتماء و التطور.

بناءً على الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو، فان ألدرف يرى أن نموذج هذا الأخير لا يمكن تعميمه على جميع الأفراد، حيث عرض كلنتون ألدرف (1969-1972) نظرية تتعلق بالدوافع و ألق عليها اسم ERG التي تعني Existence, Relatedness and Growth، حيث اعتمد ألدرف في بناء نظريته على أطروحة ماسلو في بعض حيثياتها، و اختزل مستويات ماسلو الخمس الى ثلاثة مستويات (03)، نشرها على النحو التالي: (رونالد.ي.ريجو، 1999، صفحة 231)

- حاجات الوجود: التي تعكس متطلبات الأفراد لتبادل المواد و الطاقة و الحاجة الى البلوغ و الحفاظ على التوازن الداخلي للجسم فيما يتعلق بتوفير بعض الأمور المادية، حيث يمثل كل من

الجوع و العطش حاجات للوجود، كذلك الأجور، العلاوات و ظروف العمل كلها تعد أنواعا أخرى من حاجات الوجود.

- حاجات الانتماء: و التي تعترف بأن الأفراد لا يعتبرون وحدات مكتفية ذاتيا، لكنهم يجب عليهم الشروع في التعامل في بيئاتهم الإنسانية. فالخاصة الأساسية لحاجات الانتماء هي أن إشباعها يتوقف على عملية التقسيم أو التبادل، فالقبول و الفهم و التأثير تعد كلها عناصر لعملية الانتماء.

- حاجات النمو: تظهر في رغبة النظم المفتوحة لزيادة النظام الداخلي و التمايز خلال فترة من الزمن كنتيجة للذهاب إلى ما وراء البيئة، فحاجات النمو تدفع الأفراد إلى القيام بمجهودات خلاقة و منتجة لأنفسهم، ليصبح الأفراد أكثر تمايزا و تكاملا.

3- وظائف العمل الاداري:

3-1 التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمة، و له أولوية على الوظائف المرتبة بها. و يعود موضوع التخطيط إلى أعمال الإداري النرويجي كريستيان ستانهيدر عام 2010 إلي يعد أول من وضع فكرة التخطيط في إطار علمي منهجي، حيث يعتبر تخطيط الموارد البشرية تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات المحددة خلال فترة زمنية قادمة و اختيار أفضل هذه الاحتياجات، و يعتبر الأسلوب الذي يمكن الجهاز الإداري من الحصول على قوى عاملة بالعدد و النوع و المستوى المطلوب لانجاز المهام في مختلف مواقع العمل و في الوقت المحدد و ذلك وفقا للخطة اذ يفسح المجال للتنسيق بين أنشطة الإدارات و الأقسام و ينظم جهود الأفراد و يمنع الازدواجية في أداء الأنشطة. (عباس ع.، 2004، صفحة 78)

جورج تيري عرف التخطيط أيضا بأنه: "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور و تكوين الأنشطة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (توفيق، ادارة الأعمال، 1986، صفحة 143)

حيث يجب القيام بالتخطيط قبل التنفيذ و فعالية التخطيط مرتبطة أكثر بمرونته أي قابلية الخطة للتعديل على ضوء تغيرات مستقبلية. (توفيق، ادارة الأعمال، 2002، صفحة 144)

حيث نلخص مما سبق أن تخطيط القوى العاملة هو:

- عملية منظمة و موضوعية.

- عملية شاملة تغطي احتياجات المنظمة كلها.

- عملية تغطي البعدين الأساسيين للقوى العاملة (الكم) و (الكيف).

- استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل.

3-2 التنظيم:

يعتبر التنظيم من السياسات الإدارية المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة كت تحقيق الكفاءة في أداء العمل، و تحقيق التعاون كشرط أساسي لانجاز المهام و المستويات المختلفة، و التنظيم العلمي للإدارة هو شرط هام و ضروري للتحرك بنجاح في اتجاه تحقيق الهدف

يعرف التنظيم على أنه عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها و تجميعها، و التقسيمات الإدارية اللازمة و العلاقات و أنماط الاتصال، و توزيع الواجبات، و تفويض السلطات و الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف. (مسعداوي، 2013، صفحة 140)

حيث يحقق التنظيم الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية، فالتنظيم الفعال يعمل على إيجاد علاقات واضحة و سليمة بين الأنشطة التي تمارس و الأفراد الذين يمارسونها، كما يساعد التنظيم في خلق جو ملائم للعمل و استقرار العاملين و حثهم على زيادة جهودهم.

يساعد التنظيم أيضا على سرعة نقل الأوامر و القرارات و التعليمات بين مختلف المستويات الإدارية. (مسعداوي، 2013، صفحة 142)

3-3 التوجيه:

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و إرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال و إتمامها و تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم و تنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. و المقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف القدرة على الحصول على تعاون و مساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية أي أن السلطة التي يتسع بها القائد إنما تتبع في حقيقة الأمر من الذين يقومون بتوجيه نشاطهم و بذلك يعمل فريق العمل في شكل منسق و مترابط". (العلاق، 1998، صفحة 89)

و يقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة و قد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة تسميات مثل القيادة أو التحفيز، و يعتبر الهدف من هذه الأنشطة هو حث الأفراد على العمل برضا تام و بفعالية.

3-4 الرقابة:

تعتبر الرقابة من الوظائف الرئيسية التي تتكون منها العملية الإدارية، حيث يقوم العمل الرقابي بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف، و الحقيقة أن ما يتم مراجعته و التأكد منه هو أداء الأفراد العاملين في التنظيم. (عباس ع.، 2004، صفحة 180)

عرفها هنري فايول في كتابه الإدارة الصناعية: "بأنها التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية و التعليمات المحددة و المبادئ المقررة و تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء و تحديدها من أجل تصحيحها و منع تكرارها، و تشمل عملية الرقابة كل شيء من أفعال و أفراد. (أحمد يوسف عريقات وآخرون، 2011، صفحة 294)

عرف جورج تيري الرقابة بأنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة. (عباس ع.، 2004، صفحة 180)

حيث تهدف المؤسسة من خلال تبني وظيفة الرقابة في أعمالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

☞ منع الانحرافات و التقليل من الأخطاء.

☞ ضمان تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة و هي محور الرقابة و ذلك بمراقبة النشاطات و

سير العمل وفق خطتها و برامجها في شكل منظم و متكامل، بهدف الكشف عن الانحرافات

و المخالفات و تحديد المسؤولية الادارية. (أحمد يوسف عريقات وآخرون، 2011، صفحة

(296)

المحاضرة الثالثة: أهداف و تنظيم ادارة الموارد البشرية

1-تحديد أهداف ادارة الموارد البشرية

تمثل أهداف إدارة الموارد البشرية جزءا مهما من أهداف المنظمة ككل، الا أنه لا بد من تحديدها بشكل واضح، حيث تعمل ادارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعة واضحة من الأهداف حتى يكون العاملون على دراية بالغايات التي يسعون لتحقيقها، وهي أيضا تمثل بالنسبة لهم معيارا لتحديد درجة نجاحهم أو إخفاقهم، و تتمثل هذه الأهداف في: (العريقي، 2012، صفحة 16)

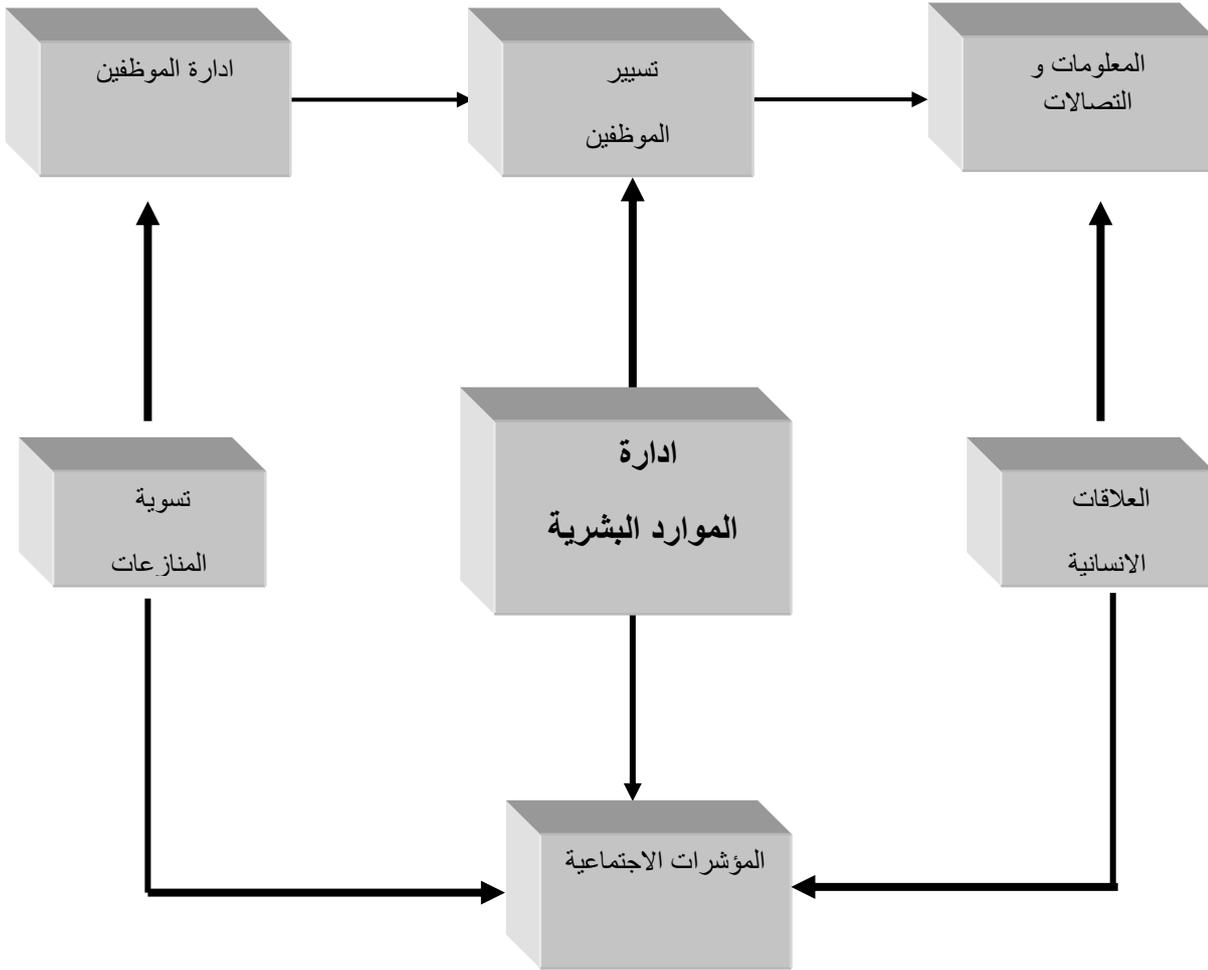
- استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة و القدرة على انجاز المهام و الواجبات الموكلة اليهم.
- الاستخدام الكفؤ و الفعال للعنصر البشري، بغرض زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية، و ذلك من خلال المزيد من التدريب و التنمية و التحفيز.
- رفع روح المعنوية للعاملين، و تنمية مشاعر الولاء و الانتماء لديهم، و يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة، و منحهم الحوافز المجزية.
- العمل على ايجاد توافق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة، من خلال دراسة و فهم احتياجات كل طرف، و العمل على تحقيقها.
- إحداث التطوير المستمر في المنظمة، سواء في القوى العاملة أو النظم أو أساليب العمل، و ذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة.

2-تنظيم ادارة الموارد البشرية

يقصد بتنظيم إدارة الموارد البشرية تحديد و تجميع الأعمال (الوظائف) المتعلقة بالموارد البشرية في وحدة إدارية واحدة، ثم تحديد المسؤوليات و السلطات و العلاقات و الأفراد العاملين

فيها، و ذلك لغرض تحقيق أهداف الموارد البشرية، و من ثم تحقيق أهداف المنظمة ككل، حيث يمكن شرح ذلك في هذا المخطط:

الشكل 2: أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المكتسبات القبلية

يمكن شرح هذا المخطط كالاتي:

- إدارة الموظفين: ساعات و جداول العمل، الأجر؛ سجل الموظفين؛ إدارة خطة المعاشات التقاعدية العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين.

إدارة شؤون الموظفين: التنبؤ بالموارد البشرية؛ التوظيف تقييم الموظفين؛ تخطيط المسار الوظيفي، أي التحركات الوظيفية للعاملين بالمنظمة و على الأخص فيما يخص النقل و الترقية و التدريب ... الخ.

- المعلومات والاتصالات: صحيفة الشركة؛ الاجتماعات والحلقات الدراسية؛ ملتقيات ... الخ.

- العلاقات الإنسانية: نظام تحفيز الموظفين؛ دوائر الجودة؛ الاتصال ... الخ

- حل النزاعات والتفاوض بشأنها: و هي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية، أي النقابات و التفاوض مع الشريك الاجتماعي؛ و التطرق الى كل ما هو نزاعات عمالية، و حل الصراعات؛ الحوار الاجتماعي... الخ.

- وضع مؤشرات اجتماعية: الميزانية العمومية الاجتماعية، التدقيق الاجتماعي، مراقبة مناخ العمل، و الاتجاهات النفسية السليمة لهم... الخ.

و بالتالي نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين و بإدارة شؤونهم، و هي نظام فعال و هام في الأنظمة الإدارية للمنظمات و المنشآت، الذي يسعى إلى تنشيط الأهداف و المهارات الاجتماعية، ووضع استراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد و الموظفين و العاملين و تدريبهم و تنمية مواهبهم، و تنظيم العلاقات و تطويرهم إدارياً.

المحاضرة الرابعة: تحليل و تصميم و توصيف الوظائف

الأهداف التعليمية:

ينتظر بعد دراسة هذه المحاضرة:

- التعرف على حدود استخدام أساليب جمع الحقائق و المعلومات عن الوظائف.
- يحدد عوامل تحليل الوظيفة.
- يحدد الأبعاد الأساسية لبطاقة وصف الوظيفة
- أهم خطوات تحليل الوظائف.
- طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف

تعتبر عملية التحليل عملية هامة في المنظمة، حيث أنها تضع الضوابط الناظمة لمكونات البناء التنظيمي و تعطي المنظمة صورة ذهنية وواقعية عن تقسيم الأعمال و توزيعها و تحديد الاحتياجات من الطاقات البشرية و رسم المستقبل الوظيفي للمنظمة، و انطلاقا من المفهوم العام للتحليل الوظيفي فقد تعارف رواد الموارد البشرية على أنها عملية تجميع و تحليل البيانات المتوفرة عن العمل من خلال الأنشطة و المهام و السلطات و المسؤوليات الخاصة بها و المعدات و الأدوات المستخدمة في أدائها و ظروف العمل المحيطة و ذلك بهدف تحديد مستوى المهارة و الخبرة و المؤهل و المواصفات الشخصية الأخرى اللازم توافرها فيمن يشغلها. (عطا الله و سنجد، 2015، صفحة 105)

و تكمن مبررات وأسباب تحليل العمل في أنه ضرورة و متطلب أساسي للمنظمة عند بدء العمل لأول مرة حيث يكون برنامج التحليل منطلقا لبناء هيكل رسمي و دليل يمكن الإداريين لتحقيق الأهداف الموضوعية.

1- تعريف التوظيف:

التوظيف هو الجزء الأكثر وضوحاً من وظائف إدارة الموارد البشرية، و هذه الممارسة تحتوي على مخاطر عالية لكل من الأفراد والمنظمة. أولاً، التوظيف هو العملية التي يتم من خلالها دمج الفرد أو استبعاده من الحياة المهنية، و بالتالي التوظيف يحمل حصة اجتماعية مهمة، وثانياً، بالنسبة للشركة، هو مسألة جذب بأقل تكلفة، كما أن التوظيف هو أداة للتطوير الاستراتيجي، و يعتبر عملية مفتوحة على بيئة الشركة. (Arnaud, 2013, p. 57).

يعتبر التوظيف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، و هو قانون إدارة استراتيجي مهم وحاسم لأي منظمة من أي نوع. وهذا هو السبب في أن فشل التوظيف أو نجاحه له تأثير كبير على نوعية العمل التنظيمي.

يمكن تعريف التوظيف بأنه العملية الإدارية التي تقتضي من المنظمة الإعلان عن و ترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة ثم اختيار و تعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل، إسهاماً في تحقيق أهدافها. (درة و الصباغ، 2010، صفحة 214)

عالم النفس و الفيلسوف Roger MUCCHIELLI المختص في العمل قدم التعريف التالي: "الوظيفة هي كلمة مستنبطة من اللغة العسكرية، والتي، من أصولها، تشير إلى مكان يتم فيه وضع شخص ما لأداء مهمة أو وظيفة محددة". (Roger MUCCHIELLI, 1991, p 5)

و منه نستطيع إعطاء تعريف مبسط للتوظيف، و هو نهج تقني وإداري يهدف إلى إيجاد تطابق بين الاحتياجات والموارد البشرية القائمة داخل المنظمة. ولهذا السبب، يمكن وصف أي عملية توظيف بأنها إجراء للحصول على مورد بشري تبحث عنه المنظمة لملء محطة عمل شاغرة.

2- تحليل الوظائف: job Analysis

يعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، و هذا الحد الأدنى للمواصفات يمثل المعيار الذي سيستخدم لفحص و مقارنة طلبات التوظيف لشغل كل وظيفة، حيث يعد تحليل الوظائف بمثابة الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف و مجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها، و ينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة و التي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة و كذا توصيف للوظيفة. (ديسلر، 2003، صفحة 108)

و يقصد بالتحليل الوظيفي أيضا أو تحليل الأعمال هو عملية جمع و تحليل و تركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها و خصائصها و طبيعتها عن طريق الدراسة و الملاحظة و استخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال. (عطا الله و سنجق، 2015، صفحة 106)

و هي عملية جمع و تسجيل و تنظيم كافة المعلومات و البيانات التي تبين خصائص الوظيفة، و المتمثلة في الواجبات و المهام و الأنشطة التي تحتوي عليها، و كذلك إعداد متطلبات الوظيفة التي تحدد الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة.

و يؤكد بعض الكتاب أن تحليل الوظائف هو: " تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع و تسجيل البيانات و المعلومات عن الوظائف و ذلك من حيث: (محمد الصيرفي، 2006، ص 55)

أ- اختصاصات الوظيفة (و هي مجموعة الأعمال و الأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة)

ب-مسؤوليات الوظيفة (المسؤولية عن المواد، الآلات و المعدات و الأفراد و الأموال)

ت-شروط شاغل الوظيفة (التأهيل العلمي و الخبرة العلمية و القدرات الجسمية و الذهنية و مستوى المهارة في الأداء).

ث-العلاقات الرئاسية (من يرأس من في الهيكل التنظيمي) طبقا للتسلسل الوظيفي و الإداري.

2-1 استخدامات و أهمية تحليل الوظائف

يعتبر تحليل العمل هو الأساس المتين لتحديد القيمة النسبية للأعمال داخل المؤسسة، و يستخدم أيضا عند مقارنة الرواتب التي تدفع لوظائف معينة داخل المؤسسة مع تلك التي تدفع لنفس الوظائف في المؤسسات الأخرى.

إن إعداد تحليل واضح و دقيق للعمل أو لجزئياته أو للوظائف الإدارية، هي أولى مسؤوليات ادارة الموارد البشرية في تحديد الإطار أو الوعاء الذي ستستند عليه هذه الإدارة في التنبؤ باحتياجاتها من حيث الكم و النوع من الموارد البشرية و من ثم اختيار الأكفاء و الأنسب من هذه الموارد، حيث تلجأ ادارة الموارد البشرية بالتعرف على الجوانب المختلفة للعمل في مختلف المؤسسات لأغراض التحليل، على اعتبار أن لتحليل الوظائف دورا محوريا في إدارة الموارد البشرية و يعتبر خطوة يمكن أن تؤثر على مصداقية أو نجاح أو سلامة كافة الوظائف الخاصة لادارة الموارد البشرية. (بربر، ادارة الموارد البشرية:اتجاهات و ممارسات، 2008، صفحة 70)

تحليل الوظائف هي العملية التي من خلالها يتم التعرف على خصائص الوظيفة، و ذلك بواسطة مجموعة من الاستخدامات و هي: (أحمد، 2014، صفحة 153)

- تخطيط القوى البشرية.
- التوظيف و الاختيار.
- التدريب.
- تقويم الأداء
- تحديد الأجور و الرواتب.
- السلامة المهنية.
- تصميم الوظائف.

2-2 خطوات تحليل الوظائف:

تمر عملية تحليل الوظائف بعدة خطوات يمكن توضيحها كالتالي: (كافي، 2014، الصفحات 150-

154) و (ديسلر، 2003، الصفحات 110-111)

أولاً: تحديد أهداف التحليل.

تتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه الاستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها، و بناء عليه يتم تحديد البيانات التي يجب تجميعها و كيفية ذلك.

ثانياً: تحديد المسؤولين عن توجيه و تنفيذ عمليتي التحليل و التوصيف.

ثالثاً: وضع مدة زمنية لعملية التحليل:

و تحديد هذه المدة يتوقف على ضوء دراسة الواقع و الإمكانيات البشرية و المادية المتوفرة لدى المنشأة التي تقوم بعملية التحليل.

رابعاً: توفير معلومات أساسية عن المنشأة.

و من أهم المعلومات التي يجب توفيرها في هذه المرحلة قانون تأسيس الشركة، و الهيكل التنظيمي الحالي، و التعرف على رسالة المنظمة، و أهدافها و استراتيجياتها، و حجمها، و طبيعة نشاطها، و الشكل القانوني للمنظمة، و مدى توفر الكفاءات البشرية والمادية و البيئة الخارجية للمؤسسة.

خامسا: تحديد الوظائف المراد تحليلها ووصفها

بعد الحصول على معلومات أساسية عن المنشأة، يتم تحديد الوظائف التي تسعى المنظمة الى تحليلها ووصفها، حتى يتم وضعها في مجموعات وظيفية معينة، كالوظائف التخصصية، و الفنية، و الإدارية، و الإشرافية، و الكتابية، و من ثم اختيار عدد من الوظائف من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة ليتم تحليلها بدلا من تكرار عملية التحليل لجمع الوظائف التي تنتمي لمجموعة واحدة.

سادسا: جمع معلومات عن الوظائف المراد تحليلها و عن العاملين في المنظمة.

و تتمثل هذه الخطوة في عملية التحليل الوظيفي خطوة أساسية، حيث يتم فيها تجميع البيانات و المعلومات عن العناصر الأساسية و المساعدة في الوظيفة، و الجدول التالي يوضح لنا أهم هذه المعلومات:

الجدول 1: المعلومات المساعدة في عملية تحليل و وصف الوظائف

المعلومات المطلوبة عن العناصر الأساسية للوظيفة	المعلومات المساعدة في عملية التحليل
- واجبات الوظيفة	- أسماء الوظائف
- ظروف العمل المادية المحيطة بأداء الوظيفة.	- مستوى الوظائف
- المجهود البدني لأداء الوظيفة	- أسماء شاغلي الوظائف

<p>-أجور شاغلي الوظائف</p> <p>-ملاحظات الرؤساء المباشرين عن المعلومات الأساسية للوظائف</p>	<p>-أخطار الوظيفة</p> <p>-الإشراف الواقع على الوظيفة</p> <p>-الإشراف الواقع من الوظيفة على الغير</p> <p>-مسؤولية اتخاذ القرارات</p> <p>-الاتصالات التي تتضمنها الوظيفة</p> <p>-المسؤولية عن الأموال</p> <p>-متطلبات شاغل الوظيفة</p>
--	--

سابعاً : مراجعة المعلومات التي تم التوصل إليها في النقطة السابقة:

بعد استكمال تجميع المعلومات عن واجبات و مسؤوليات و مخاطر الوظائف...الخ، يتم العودة الى الموظفين المعنيين بالوظائف، و إلى رؤسائهم المباشرين للتأكد من مدى صحة المعلومات، و لإعطاء فرصة لمراجعة أي أخطاء قد تكون حصلت في المرحلة السابقة.

ثامناً: تحديد أسلوب الدراسة و طرق جمع المعلومات:

ان مع المعلومات عن الوظائف المطلوب تحليلها تمثل خطوة أساسية في عملية التحليل الوظيفي، نظراً لأهمية الحصول على معلومات تفصيلية عن كل وظيفة، و لهذا تتحدد عدة طرق للقيام بهذه المهمة، و لكل طريقة مزاياها و عيوبها، الا أن عدة عوامل تؤثر على المنشأة عند اختيار الطريقة المناسبة لتجميع البيانات، و من أهمها ما يلي:

- نوع الأعمال المطلوب تحليلها ان كانت كتابية أو فنية.
- حجم و بيعة نشاط المنظمة.
- حجم الإمكانيات المالية المخصصة لعملية التحليل.

- حجم و نوع الكادر البشري المكلف بعملية جمع المعلومات.
- الوقت المحدد لجمع المعلومات.

2-3 طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف:

من بين الطرق المستعملة في تحليل الوظيفة نذكر أهمها:

أ- **المقابلة:** يعد أسلوب المقابلة الشخصية من أكثر الطرق شيوعا و استخداما في جمع البيانات المتعلقة بالتحليل، و تستخدم هذه الطريقة عادة في تحليل الوظائف بالمنشآت الصغيرة، بسبب قلة عدد العاملين فيها، أو تستخدم في حالة صعوبة استخدام الاستبيان لعدم مقدرة الموظفين على القراءة، أو عدم القدرة على إيصال المعلومات بشكل واضح. (العريقي، 2012، صفحة 48) و هناك ثلاثة أنواع من المقابلات:

- المقابلة الفردية: التي تتم مع كل فرد شاغل للوظيفة على حدة.
- المقابلة الجماعية: و التي تتم مع مجموعات من الموظفين الذين يشغلون نفس الوظيفة.
- المقابلة مع المشرفين و الرؤساء المباشرين: الذين يتوافر لديهم معلومات كاملة حول الأنشطة التي يؤديها رؤوسهم.

مزايا و عيوب المقابلة:

المقابلة أسلوب يتميز بملائمته مع العاملين الذين لا يعرفون القراءة و الكتابة، و يساعد على استخدام اللغة التي تتلائم مع جميع الموظفين، و يمنع سوء الفهم، أما من أهم عيوبه فتتمثل في احتياجه لوقت طويل في جمع البيانات، إضافة إلى تكلفته العالية، و حاجته إلى متخصصين ذوي كفاءة علمية في اجراء المقابلات و جمع المعلومات.

ب- نماذج و قوائم الاستقصاء :

و نعني به الاستبيان، و في هذه الحالة يتم استعمال قائمة بأسئلة المرتبطة بالوظائف للإجابة عليها، ثم عرضها بعد ذلك على رئيسه المباشر، و عادة ما تستخدم هذه الطريقة مع الوظائف الكتابية و الإشرافية و الروتينية، و تستخدم هذه الطريقة مع الأفراد الذين يجيدون الكتابة و القراءة، و عادة ما ترسل استمارة الاستبيان الى الموظفين مرفقة برسالة توضيحية يطلب فيها ملء الاستمارة، ثم عرضها على المسؤول المباشر لمراجعتها. (العريقي، 2012، صفحة 49)

مزايا و عيوب الاستبيان :

من مزايا استخدام أسلوب الاستبيان قلة التكاليف، و سرعة الوصول الى أكبر عدد ممكن من العاملين، و من عيوبها صعوبة تصميم استبيان نمطي يغطي الغالبية من الموظفين الإداريين و الفنيين، و أيضا صعوبة استخدامها مع العاملين الذين لا يجيدون القراءة.

ت- الملاحظة المباشرة :

تستخدم اما كأسلوب مكمل للأسلوبين السابقين، أو في حالة تعذر استخدامهما، حيث يعمل المحلل في هذه الحالة بالوقوف على العمل أثناء أدائه، و تدوين ملاحظاته حوله من حيث سهولة العمل و صعوبته، و الآلات و المعدات المستخدمة، و الظروف المحيطة به، و لا يستدعي أسلوب الملاحظة الوقوف على جميع الموظفين، و إنما يكتفي باختيار عينة من الوظائف المتكررة (خط الانتاج مثلا). (العريقي، 2012، صفحة 50)

مزايا و عيوب الملاحظة المباشرة :

من مزايا استخدام أسلوب الملاحظة الحصول على بيانات واقعية، توفر على العمال الكتابة و الرد، كما هو الحال في الاستبيان و المقابلة، أما عن عيوب هذه الطريقة فتتمثل في عدم تناسبها مع جميع الوظائف، مثل الوظائف المحاسبية، كما تحتاج إلى وقت، إضافة إلى ذلك اعتراض بعض الموظفين على القيام بملاحظتهم أثناء العمل.

ث- فحص سجلات الأداء اليومي:

يعطى الموظف المراد جمع معلومات عن وظيفته كراسا مبوبا بالأيام، بحيث يغطي فترة زمنية محددة كالشهر مثلا، ليسجل فيه ما يؤديه من مهام بشكل متكرر و غير متكرر يوميا، و المسؤوليات التي يتحملها، و الصعاب و الضغوط التي يواجهها أثناء عمله، و الجهد و التعب الذي يبذله في أداء مهامه، و المخاطر المهنية المحيطة به... الخ . (عقيلي، 2005، صفحة 196)

و من أهم مزايا هذا الأسلوب، أنه يتميز بوفرة المعلومات التي يقدمها، إضافة إلى أنه قليل التكاليف، إلا أنه من عيوبه مبالغة شاغل الوظيفة للمعلومات التي يقدمها عن عمله.

3- تصميم الوظائف:

يقصد بالتصميم الوظيفي، تحديد أنواع الوظائف (الأعمال) الواجب توافرها في المنظمة و الإطار العام لكل وظيفة، و المضمون العام للوظيفة و مستواها، و تحديد أين تبدأ الوظيفة و أين تنتهي، (العريقي، 2012، صفحة 38) حيث يتم تحديد أنواع الوظائف و إطار كل وظيفة و مضمون كل وظيفة (تسويقي، مالي)، و كذا مستواها.

3-1 أهمية تصميم الوظائف:

تتبلور أهمية التصميم الجيد للوظائف في مجموعة من العناصر يمكن إجمالها في الآتي: (العريقي،

2012، صفحة 38)

- خلق حافز جيد لدى العاملين، و تخفيض كل من الدوران الوظيفي، و معدل الغياب لدى

العاملين.

- رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- يؤدي التصميم الجيد للعمل داخل المنشأة الى تجنب العاملين لكثير من المشاكل الصحية و

الذهنية، مثل فقدان السمع، و أوجاع الظهر، و أمراض القلب، و الشعور بالتوتر مثلا.

- المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية كما و نوعا، بسبب حب العاملين لعملهم الذي يوفره لهم

التصميم الجيد للوظائف.

4- وصف الوظيفة: Job discriptions

توصيف الوظيفة هو: " قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة

مثل التعليم، المهارات، نمط الشخصية...الخ، و التي تعد ناتج آخر من نواتج تحليل

الوظيفة. (ديسلر جاري، 2003، ص 108)

كما يعرف على أنه: " ملخص للملامح الأساسية للوظيفة، حيث يتضمن وصفا تفصيليا

للوإجابات و المسؤوليات التي يتضمنها العمل، و تحديدا للعلاقات بين الوظيف و الوظائف

الأخرى، و تحديدا للمعارف و المهارات و القدرات و الخبرات الواجب توافرها في شاغل

الوظيفة. (رولا نايف المعايطه، 2012، ص 57)

و يجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة وصف

الوظيفة، غير أنه يوجد عناصر مشتركة في معظم التوصيفات و هي:

- التعريف بالوظيفة
- ملخص عام للوظيفة
- مسؤوليات وواجبات الوظيفة
- معايير الأداء
- ظروف و بنية العمل

5- مواصفات شاغل الوظيفة:

يشتمل القسم الثاني من بطاقة تحليل الأعمال و الوظائف على بيان تفصيلي عن الخصائص و المواصفات الإنسانية المطلوب توفرها في الشخص الذي سوف يشغل الوظيفة، بشكل تمكنه من أداء متطلباتها و تحمل ظروفها و مسؤولياتها و صعوباتها باقتدار و فاعلية، و من أهم هذه الخصائص و التي قد تختلف و تتشابه من وظيفة لأخرى : العمر، الجنس، التحصيل العلمي، التخصص، الثقافة، مستوى الذكاء و الإدراك، القدرة على التفاوض، القدرة على الاتصال بالآخرين، القدرة على اقناع الآخرين، الكتابة و الصياغة اللغوية، استخدام أدوات الاتصال الحديثة، القدرة على العمل ضمن فريق عمل، اللغات المطلوب إتقانها، القدرة على إجراء لقاءات و مقابلات مع الآخرين، الشروط الصحية... الخ (عقيلي، 2005، صفحة 199)

المحاضرة الخامسة: وظيفة تخطيط الموارد البشرية

الأهداف التعليمية:

نهدف من خلال هذه المحاضرة إكساب الطالب مفاهيم حول:

-تخطيط الموارد البشرية

-متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة

-أهم خطوات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة

من المفترض أن يكون لدى كل منظمة المهارات اللازمة والحديثة لتشغيل خدماتها. بالنسبة للشركة، فإن التوافر الكمي والنوعي للموارد البشرية هو وسيلة لا غنى عنها وممر ضروري لمعركة المنافسة. فالميزة التنافسية ليست فقط للمدخلات التقليدية، ولكن أيضا ، إلى حد كبير في نوعية الموارد البشرية المتاحة للشركة و منه يعد التخطيط بمفهومه، تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم و النوع و المستوى، و بالتالي تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار تحقيق الأهداف المراد انجازها للمنظمة و العاملين على حد سواء، و يتضمن التخطيط الإجابة عن التساؤلات: ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى و أين نعمل؟ و هكذا يعد التخطيط حجر الأساس في إدارة الموارد

إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يعتبر وسيلة مهمة لضمان الوصول على الكفاءات الفنية و الإدارية لتسيير العمليات الإدارية و الإنتاجية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1- مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية:

من خلال المفاهيم السابقة للموارد البشرية يمكننا التعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد

البشرية هما:

صفة القدرة على أداء الأعمال Ability

صفة الرغبة في أداء الأعمال Motive

و الصفتان تكملان بعضهما البعض، ولا غنى بإحداهما عن الأخرى، حيث أن أداء العمل يتوقف

على التفاعل و التكامل بين قدرات الموارد البشرية و رغباتها في أداء العمل.

و منه نستطيع تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية، بأنه ذلك العمل الإداري المنتظم و المستند

إلى أسس علمية و معلومات موضوعية و الهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء

بمتطلبات أعمال معينة (في تنظيم محدد) و رغبة في أداء تلك الأعمال، فالتخطيط يشير إلى

أمور مستقبلية، تراها الإدارة هامة و جديرة بالعمل على الوصول إليها، و من ثم تضع خطط.

(السلمي، ادارة الموارد البشرية، 1997، صفحة 147)

و عرف التخطيط كذلك: بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تحديد الخطوات الضرورية

لتلبية هذه الاحتياجات. (محمد موسى أحمد، 2014، ص 150)

تخطيط الموارد البشرية هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات و

التخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة و اختيار أفضل هذه الاحتياجات. و يعتبر الأسلوب

الذي يمكن الجهاز الإداري من الحصول على قوى عاملة بالعدد و النوع و المستوى المطلوب

لانجاز المهام في مختلف مواقع العمل و في الوقت المحدد و ذلك وفقا للخطة، اذ يفسح المجال

للتسيق بين أنشطة الإدارات و الأقسام و ينظم جهود الأفراد و يمنع الازدواجية في أداء

الأنشطة. (علي عباس، 2004، ص 78).

بمفهوم آخر: "هو عملية التأكد من الكمية و النوعية الجيدة من القوى البشرية، في المكان و الزمان الملائم و القيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة و تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين" (اللوزي موسى، 1999، ص ص 285-286).

ومن ثم فإن تخطيط الموارد البشرية ، عملية منظمة و موضوعية، تنظر الى مستقبل المنظمة، و هي عملية شاملة تعطي احتياجات المنشأة كلها، بما في ذلك البعدين الأساسيين للموارد البشرية و هما الأعداد و النوعيات، أي الكم و الكيف.

و من ثم يتضمن مفهوم تخطيط الموارد البشرية العناصر الرئيسية التالية: (السلمي، ادارة الموارد البشرية، 1997، صفحة 148)

- تحديد الأعمال (الوظائف) المطلوب تنفيذها.
 - تحديد المتطلبات أي القدرات و المهارات و الإمكانيات الواجب توافرها في الأفراد، أي تحديد مواصفات الفرد.
 - تحديد المواصفات النفسية و الاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا و رغبة في أداء الأعمال المطلوبة.
 - تحديد الحوافز التي ترتبط بالعمل و تجذب الفرد إلى قبول العمل و الإقبال عليه باقتناع و حماس.
 - تحديد الاحتياجات من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.
- إدارة الموارد البشرية المتوقعة ممارسة لا غنى عنها لأي منظمة لها خصوصيات تبعا لخصائص كل منظمة.

2- الدواعي التي أدت إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية:

تكمُن أهمية تخطيط القوى العاملة في توفير بيانات و معلومات دقيقة وواضحة، تغطي احتياجات المنظمة من حيث عدد العاملين لديها و المؤهلات و المهارات المتاحة، و الحالة الاجتماعية و التعليمية و غيرها من المعلومات. حيث أن تخطيط الموارد البشرية يحقق لنا ما يلي: (أحمد، 2014، صفحة 151)

- يوفر قاعدة واسعة من البيانات و المعلومات، التي تساعد بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير، و التوجهات المستقبلية.
- يحقق تخطيط الموارد البشرية أهدافا متعددة للفرد و المنظمة و المجتمع.
- يقلل تكلفة النشاطات الأخرى للموارد البشرية مثل التدريب و التوظيف.
- يساعد المنظمة على حسن توزيع و استخدام مواردها البشرية.
- يساعد في الحصول و الاحتفاظ بنوعية و كمية من القوى العاملة تفي احتياجاتها الاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة.
- ضمان الاستخدام السليم للمهارات من خلال الاستفادة من المعلومات حول مستويات أداء الموظفين وإمكاناتهم
- ضمان توافر الموارد البشرية فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمات
- زيادة أداء الموارد البشرية الفردية والجماعية

3- الأهداف من تخطيط الموارد البشرية:

ان تخطيط الموارد البشرية يقوم بترجمة أهداف المؤسسة الى خطط للقوى العاملة فيها، و غياب هذه الأخيرة يعطل حيزا كبيرا من تطلعات و أهداف هذه المنظمة، حيث يمكن إيجاز أهم الأهداف الرئيسية

التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية في: (السلمي، ادارة الموارد البشرية، 1997، صفحة

(150

-استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.

- تخطيط الترقيات و التغييرات الوظيفية.

- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة التقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.

- الإعداد لبرامج التدريب و تهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.

- تقدير تكاليف الموارد البشرية و إعداد موازنات الرواتب و المكافآت.

- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب و الاختيار و التعيين.

4- خطوات تخطيط الموارد البشرية:

إن التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة لابد أن يتضمن إيجاد حل لمشكلة تحديد "كم" الموارد البشرية "و نوعها" اللازمين لشغل الوظائف الحالية و المستقبلية في المنظمة، و تقتضي عملية تخطيط الموارد البشرية الخطوات التالية:

• **تحديد الأهداف:** إن المنطق الذي تقوم عليه عملية التخطيط، يتطلب صياغة الأهداف التي تتناول

جوانب عمل و أنشطة المنظمة، ثم يقوم المخططون كل في مجال بالتنبؤ بما سيكون عليه موقف

المنظمة فيما يتعلق بمجالات العمل المختلفة في المستقبل. (عامر، 2010، صفحة 99)

• **تحليل بيئة المنظمة:** يتعين على المنظمة في سبيل تخطيط القوى العاملة لديها تحليل كل من بيئتها

الخارجية و الداخلية لمعرفة المتغيرات و القيود و الصعوبات في توفير اليد العاملة الضرورية لتحقيق

أهدافها، و ينبغي أن يشمل تحليل البيئة الخارجية للمنظمة على تحليل العوامل التي تؤثر على سوق

العمل من حيث العرض و الطلب، أما تحليل البيئة الداخلية فيقصد به دراسة حجم و نوع المهارات و الخبرات و القدرات و مقارنتها بالعرض و الطلب في سوق العمل، و يشمل هذا التحليل: مراجعة و تدقيق الوظائف الحالية للمنظمة، و المهارات المتوفرة و اعداد بيانات شاملة للقوى العاملة في المنظمة. (الطائي، مؤيد، و العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة

(161)

• **التنبؤ:** في مجال الأعمال هو عملية تقدير لحدث أو أكثر في وقت معين في المستقبل، و يوجد نوعان من التنبؤ: الأول: يقوم على أسس إحصائية، و الثاني: يعتمد على الحدس و التخمين و التكهن.

• **تحديد المهام و الواجبات:** في ضوء الأهداف المقررة و التقديرات التي أمكن التوصل اليها، يصبح بإمكان المخطط تحديد مدى الجهد المطلوب بذله للوصول الى المستوى المطلوب من الأداء، و تحديد الجهود المطلوب بها هي تحديد أنواع الأنشطة التي يجب توفرها في المنظمة، اضافة الى توفير فرص التوصل الى الأهداف المقررة.

• **تحديد الإمكانيات المتاحة:** هو تحديد المستلزمات المختلفة اللازمة لوضع تلك المهام و الأنشطة موضع التنفيذ، و الإمكانيات أو المستلزمات المتاحة هي الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف من قوى بشرية متنوعة، معدات، مواد خام... و يجب أخذها بالحجم اللازم و الكمية المتوفرة منها من تلك التي تحتاجها فعلا المنظمة.

• **وضع الخطة:** في ضوء ما توصلت اليه عملية التخطيط وفق مراحلها السابقة الذكر، نكون قد حصلنا على خطة عمل تفصيلية مرتبطة بزمان محدد ، و تتضمن الخطة أيضا تحديد السياسات و الإجراءات و الطرق التي يجب التقيد بها عند تنفيذ الأعمال و الأنشطة. (عباس ع.، 2004،

الصفحات 81-85)

المحاضرة السادسة: التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين).

الأهداف التعليمية: نهدف من خلال هذه المحاضرة الى:

- التعرف إلى أهم خطوات التوظيف، من الاستقطاب الى التعيين

بعد تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة و تحديد حاجتها منها كما و كيفا، و بعد إعداد نظام الوصف الوظيفي فان الخطوة التالية هي ضمان اجتذاب الموارد البشرية و الحصول عليها بالعدد المطلوب و المهارات المطلوبة لضمان استمرار و بقاء المنظمة، حيث تتضمن وظيفة الصول على الموارد البشرية البحث عن الأفراد المؤهلين و اجتذابهم للتقدم بطلبات عمل للمنظمة لملء شواغر قائمة أو يتوقع شغورها في المستقبل.

1- تعريف التوظيف:

و التوظيف، في الوقت نفسه، نهج تقني وإداري يهدف إلى إيجاد تطابق بين الاحتياجات والموارد البشرية القائمة داخل المنظمة. ولهذا السبب، يمكن وصف أي عملية توظيف بأنها إجراء للحصول على مورد بشري تبحث عنه المنظمة لملء محطة عمل شاغرة.

كيف تتم عملية التوظيف؟

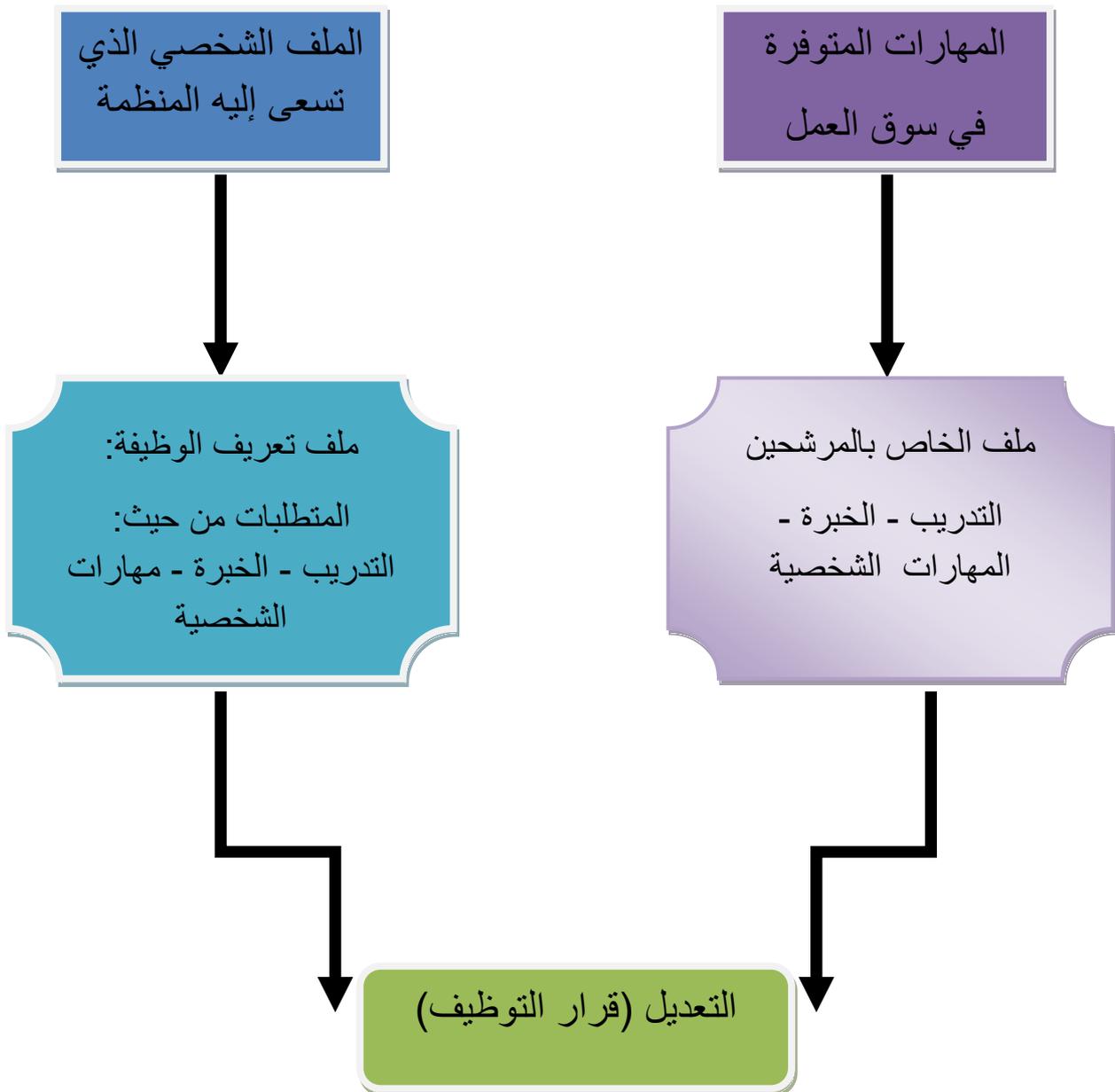
لا يوجد نموذج من النوع الذي يحقق التوظيف. ومع ذلك، وقبل كل شيء، يجب على أي منظمة (على الرغم من خصائصها وطبيعتها) أن تأخذ في الاعتبار بعض المتطلبات التي هي:

- وجود إدارة تنبؤية حقيقية للموارد البشرية (التخطيط) على المستوى الكمي والنوعي؛
- محطات العمل الرسمية حسب الأصول (إنشاء بطاقات العمل)؛
- ملفات تعريف بحث محددة بشكل جيد.

- يجب أن تتبع جميع عمليات التوظيف نهجا منطقيا ومتجانسا. وينطوي بدء هذا النهج على عدة هياكل (خدمة الموظفين، والتسلسل الهرمي... الخ). ولهذا السبب، يتم شرح الخطوات المشتركة لأي توظيف للإصرار على تفاصيل كل منظمة.

2- خطوات التوظيف:

على العموم يتبع التوظيف نهجًا محددًا جيدًا يتكون من مختلف الخطوات التي تم تخطيطها أدناه:



وبالتالي فإن التوظيف هو هذا البحث عن الكفاية بين الملامح التي تسعى إليها المنظمة والمهارات التي يوفرها سوق العمل. وعندما تجد المنظمة ما تريد أن يكون من اختصاصها، نقول في هذه المرحلة إن الكفاية تتحقق. و بالتالي فإن التوظيف عملية تتبع نهجا مخططا وفقا لتوقعات الموارد البشرية.

1-2 استقطاب الموارد البشرية:

1-1-2 مفهوم الاستقطاب:

يعد نشاط الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، و هي من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة و تحقيق أهدافها، حيث" يشير مصطلح الاستقطاب Recruitment إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل ، و التي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن و بالتنوعيات و المواصفات المطلوبة، و يتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة، التي يتم خلالها خلق الرغبة و الدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، و تحفيزها و دعوتها للتقدم و طلب التوظيف لديها عن رغبة و اقتناع." (عقيلي، 2005، صفحة 273)

الاستقطاب هو عملية اكتشاف و تحديد و جذب المرشحين من الأفراد المهتمين و القادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة. (منير نوي، ص 172)

كما عرف الاستقطاب على أنه: "عملية تشير الى ذلك النشاط الذي ينطوي على ايجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف." (نصر الله، 1999، صفحة 107)

2-1-2 أهمية الاستقطاب:

إن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد و المنظمة ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة و المنظمة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار و تبرز أهمية الاستقطاب من خلال مايلي: (الطائي، مؤيد، و العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 187)

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف و بأقل تكلفة ممكنة مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر، مما يساهم في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- استمرار عمليات الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل و كفاءة عالية في المنظمات التي يعملون بها.
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين و الاحتفاظ بالعاملين المرغوبين، و كسب رأي و ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، و ذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية الايجابية أمامهم، و الاستفادة من رأي و ثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعدن قيد الطلب.
- توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل و المنظمة التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية

- تقليل جهود و نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف، و منه إبراز و تسويق دور المنظمة الاستخدامي أمام الرأي العام و تزويد سوق العمل بالوظائف و الشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات و الخصائص التي تتفرد بها عن سواها عن المنظمات.

و فوق كل هذا فكما تساعد جهود الاستقطاب على اختيار الفرد المناسب للوظيفة و المنظمة، فهي كذلك تساعد على اختيار العمل المناسب و المنظمة المناسبة للفرد، و يعتبره كثير من الباحثين من الجوانب الإستراتيجية الهامة في إدارة المنظمات على اختلافها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة تخصيص الوقت و الجهد و الموارد اللازمة. (Burdett, 1992, p. 9)

2-1-3 مصادر عملية الاستقطاب:

أولاً: مصادر داخلية

يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، و هذا يعني إذا خلت وظيفة معينة في المنشأة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها. و تتمثل فيما يلي: (العمري، 2020،

صفحة 348)

أ- الإعلان في داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة لينتقد لشغلها كل من تتوافر فيه الشروط المطلوبة، و من تلجأ المنظمة الى الاختيار من بين المتقدمين وفق مما تراه مناسباً.

ب- توصيات موظفي المنظمة: و هنا تلجأ المنظمة إلى من تثق به من موظفيها ليزكي من يعتقد بملاءمته لشغل الوظيفة الشاغرة.

و يمكن الحصول على الأشخاص المناسبين للعمل من داخل المنظمة من خلال احدى الطرق التالية:
(العمرى، 2020، الصفحات 348-349)

1- الترقية: تعد من الطرق التشجيعية للعاملين داخل المنظمات حيث تشجع الموظفين على الاهتمام بعملهم و تحقيق نتائج مرضية للحصول على الترقية لوظيفة ذات مستوى أعلى و تزيد روح المعنوية و المنافسة بينهم، و ذلك عن طريق إتباع الطرق التي وضعتها المنظمة في خطة متكاملة، تكون واضحة و معلنة لجميع العاملين.

و تقتضي الترقية شروطاً يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة، و تتمثل هذه الشروط في:

- يجب أن تكون الترقية في درجة شاغرة، أي فتح منصب جديد.
- أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة قبل أن يصعد الى الدرجة المالية الأعلى.
- أن تكون الترقية من درجة الى الدرجة الأعلى منها مباشرة.
- يجب أن تكون الترقية داخل المجموعة النوعية التي فيها الموظف.
- لا يجوز ترقية موظف محال الى التأديب أو محاكمة جنائية أو موقف عن العمل حتى تثبت براءته.

2- النقل الوظيفي: هو انتقال الفرد من عمله الى عمل آخر مساو له في المسؤوليات و المركز و

الأجر، لتحقيق ضرورة العمل و للوصول الى درجة الرضا.

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من

وظيفة الى أخرى أو من فرع الى فرع آخر، و الهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في

عدد العاملين في الادارات المختلفة، و تلجأ المؤسسة لهذا النوع من المصادر عندما

تكون سياستها في ادارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، و أيضا

عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

3- مخزون المهارات: هو أكثر الطرق شيوعا و استخداما حيث يوفر المعلومات المطلوبة من

سجلات الموظفين التي تتضمن قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة و تحتوي

معلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته، خبراته، التدريب، الامتحانات، تطلعاته، رأي

مديره المباشر).

و تستخدم المؤسسة هذا الأسلوب عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات و

المهارت، و الرجوع الى مخزون المهارات للبحث عن تنويع فيهم تلك القدرات و

المهارات، و يتم شغل الوظيفة بعد ذلك اما بالنقل أو الترقية.

4- الاعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات الادارية

الدنيا، فانه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة، سواء في لوحات

إعلان، أو عن طريق منشور يوزع على العاملين، أو في مجلة المؤسسة في حال وجودها،

حيث توضح المؤسسة حاجاتها.

5- عن طريق الزملاء و المعارف: عند الإعلان عن وظيفة داخل المؤسسة، يقوم الأشخاص

العاملين بالمؤسسة بإعلام أصدقائهم و معارفهم الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

6- قاعدة المعلومات: من المعروف لدى الجميع بأن في كل منظمة نظام معلوماتي و من أحد هذه الأنظمة هو نظام المعلومات البشرية حيث تستطيع المنشأة من خلال قاعدة المعلومات المتوفرة لديها من معرفة مهارات و قابليات الأفراد سواء الذين كانوا قد تقدموا في طلب للتعيين و المبينة أسمائهم في قوائم محددة أم الأفراد الحاليين الذين يعملون في المنظمة أو آخرين كالذين أحالوا على التقاعد. (الطائي، مؤيد، و العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 196)

ثانيا: مصادر خارجية

قد تلجأ المؤسسة للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من خارج المنظمة، فتلجأ إلى مصادر خارجية نذكرها فيما يلي: (العمرى، 2020، الصفحات 351-352)

1- الإعلان: من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكانية شغلها من داخل المؤسسة، فقد تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية، و قد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم، و انتشرت وسائل الاتصال، و قد يتم الإعلان في الصحف اليومية و المجلات و الدوريات المتخصصة، و في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها.

2- مكاتب العمل الحكومية: و هي عبارة عن مكاتب عمال عامة تدار من قبل الحكومة و يتم الإشراف عليها أيضا بواسطة الحكومة و وزارة العمل، و هدفها الرئيسي ايجاد فرص عمل لكل عاطل عن العمل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين عن العمل لديها و بياناتهم و خبراتهم كشرط للحصول على عمل، و أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات العاملين فان هذه الوكالات

تقوم بصرف إعانات بطالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنشآت الباحثة عن طالبي العمل.

3- مكاتب التوظيف الخاصة: و هي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب و استقطاب العمالة و اختيارهم أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل و تصنيفها الى تخصصات مهنية و الرجوع اليها عند طلب احدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات.

4- المؤسسات التعليمية: تعتبر المدارس و الجامعات و المعاهد الفنية المتخصصة و كذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات الى اقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية و المعاهد و الجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها، ففي هذا الأسلوب من أساليب الاستقطاب تتبع بعض الشركات الصناعية تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس أو المعاهد بها خلال عطلة الإجازة الصيفية.

5- النقابات العمالية: يبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، و تتولى هذه المنظمات تأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة من خلال تدريبهم و منحهم إجازات و تراخيص للعمل في المجال، حيث تتحكم هذه النقابات في العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق الاتفاق بين النقابة و أصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.

6- المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، فتقوم بتدريبهم و اختيارهم، و منحهم شهادات و تراخيص للعمل في مجال محدد.

7- الانترنت: يساعد الانترنت في استقطاب الموارد البشرية، فمن خلال الانترنت لا يتم الاعلان عن

الوظائف فحسب، و لكن يمكن للأشخاص إدخال كل التفاصيل الخاصة بهم، بغية أن يراها

بعض أصحاب العمل، الذين هم في حاجة الى عمالة.

8- الاختيار من خلال الأحداث و المناسبات: تعتبر المؤتمرات و المهرجانات و المعارض

المتخصصة مناسبات للالتقاء بين الباحثين عن عمل و المنظمات التي بحاجة عن العاملين.

و من أساليب استقطاب الموارد البشرية نذكر أيضا:

يستخدم نشاط الاستقطاب في المنظمات عادة أساليب استقطابية متعددة متعارف عليها، وفيما

يلي أهمها باختصار: (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 296)

• **الاعلان الاستقطابي:** يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة اما عن طريق طبع كراس

صغير، أو إعداد مادة إعلانية، يتضمنان معلومات مختصرة و أساسية تتعلق بالمنظمة و

بالوظائف الشاغرة لديها، و المميزات التي تقدمها للعاملين فيها.

و بشكل عام يتطلب الإعلان الاستقطابي في أي وسيلة إعلانية كانت مهارة جيدة، و لهذا السبب

تلجأ المنظمات من شركات الإعلان تصميم و تنفيذ إعلانات مدروسة و جيدة، بدلا من أن تقوم

بنفسها بهذا العمل، قد يكلفها الوقت و المال.

• **الزيارات الميدانية:** و يقصد بها قيام لجنة بإجراء زيارات ميدانية لأفراد القوى العاملة المتوقعة، و

تكون هذه الزيارات في الغالب للكليات، و المعاهد المتوسطة، و المدارس المهنية، حيث يتم

خلالها مقابلة طلبتها عموما، و طلبة السنة الأخيرة ما قبل التخرج بشكل خاص، و ذلك

باعطائهم نظرة حقيقية واقعية عن العمل في المنظمة بشكل عام و الوظائف الشاغرة لديها بشكل

خاص، مع تقديم أهم المزايا الممنوحة للعاملين و التعويضات التي تدفع لهم.

- الاستقطاب التعارفي: بموجب هذا الأسلوب يتم توظيف طلبة الجامعة المتميزين لدى المنظمة قبل تخرجهم منها و لفترات زمنية في عطلات الصيف، و ذلك بشكل مؤقت و براتب محدد، ففي فترة العمل المؤقتة في المنظمة، يكون الطالب المرشح للتوظيف قد تعرف على طبيعة العمل، و بالمقابل تتمكن المنظمة من التعرف على امكانات الطالب، ومدى أهليته للعمل لديها بشكل دائم، و منه يمكن القول أن الاستقطاب التعارفي يساعد الطرفين الطالب و المنظمة على اتخاذ قرار موضوعي حول عملية التعيين المستقبلية سواء من قبل الطالب أو المنظمة.

2-2 الاختيار:

يعتبر موضوع اختيار الأفراد العاملين من المواضيع المهمة في عملية ادارة الموارد البشرية، و عملية الاختيار هي عملية تقليل عدد الموظفين و اختيار أفراد ذوي كفاءة مناسبة و عالية من بين الموظفين، و يعرف الاختيار بأنه ذلك النشاط الذي يتم بمقتضاه المفاضلة بين المتقدمين وفقا لمعايير علمية محددة سلفا، و اصطفاء أصلح من فيهم لمهنة أو وظيفة معينة، و الأصلح هو الشخص الذي تتوفر فيه الشروط الخاصة و العامة لشغل الوظيفة. (العريقي، 2012، صفحة 89) كما يمكن أن نعرف عملية الاختيار، بأنها: عبارة عن سياسات و إجراءات من شأنها ضمان اختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل و أي منهم سيحقق النجاح إذ تم تعيينه. (الطائي، مؤيد، و العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 203)

2-2-1 أهداف الاختيار:

الهدف النهائي لعملية الاختيار هو اختيار أفضل الأشخاص للقيام بالوظيفة، و هذا يعني تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة التي سبق تحديدها و مؤهلات و خبرات و خصائص و رغبات المتقدمين لشغل الوظيفة. (العريقي، 2012، صفحة 89)

و من الأهداف الأخرى لعملية الاختيار:

- تكوين قوى عاملة تتمتع بالكفاءة المطلوبة.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي نتيجة لحسن الاختيار.
- تجنب المنظمة المشاكل التي تحدث نتيجة لسوء الاختيار.

2-2-2 مراحل اختيار الموارد البشرية:

ان اجراءات الاختيار عبارة عن مراحل أو حواجز يلزم على طالب العمل أن يجتازها بنجاح مرحلة تلة الأخرى حتى ينال الوظيفة، و تتمثل أهم هذه الاجراءات فيما يلي: (العريقي، 2012، صفحة 91)

أ- استقبال طالب العمل، و اجراء المقابلة المبدئية معه:

يتم في هذه المرحلة استقبال المتقدمين للعمل، و تزويدهم بالمعلومات التفصيلية التي اطلعوا على ملخص عنها في إعلان المنظمة، إضافة إلى هذا تطرح بعض الأسئلة العامة لطالب العمل، مثل مستوى التحصيل العلمي، و الخبرة، و تعد هذه المرحلة تصفية لكل من لا تتوفر فيه شروط الوظيفة، و بالتالي يتقلص عدد المتقدمين للوظيفة للمرحلة الموالية من الاختيار.

ب- طلب الالتحاق و فحصه:

بعد اقتناع طالب العمل بالتوظيف في المنشأة من خلال زيارته الأولى لها، و حصوله على المعلومات الكافية عنها، و بعد اجتيازه للمقابلة المبدئية، يعطى استمارة تسمى استمارة "طلب الالتحاق بالعمل" يقوم المتقدم بملئها.

ت- إعداد قائمة نهائية بالمرشحين للمقابلة:

يتم في هذه المرحلة بتقليص عدد المتقدمين إلى عدد معقول يمكن إجراء المقابلة معهم، و ذلك من خلال إجراء اختيار لبعض المتقدمين على أساس مقارنة المعلومات المكتوبة التي قدموها بلب الالتحاق للعمل، بمواصفات معينة حددت سلفا.

و بذلك يتم تقليص عدد المتقدمين من خلال هذه القائمة إلى عدد معقول يمكن إجراء المقابلات

معهم، و هناك قواعد معينة لابد من الالتزام بها لإعداد هذه القائمة من أهمها:

• أن يقوم بإعداد هذه القائمة شخصان على الأقل، و بشكل منفصل لتحقيق الموضوعية و الحياد في الإعداد.

• تصنيف جميع الطلبات على النحو التالي: مناسب، معقول، غير مناسب.

• أن يوضع المرشح في المكان المناسب.

• ترتيب الطلبات المناسبة.

• دعوة من يحصلون على درجة مناسبة لإجراء المقابلة فقط.

ج_ مقابلة الاختيار:

بناء على الخطوة السابقة، يتم استدعاء الأشخاص المدرجة أسماؤهم بقائمة المرشحين لإجراء المقابلات

معهم، و تعتبر المقابلة نوعا من الاختبار، و لكن شفويا.

و تنقسم المقابلات الى أنواع:

- المقابلة الفردية: و تكون بين المترشح و من يمثل المنظمة.

- المقابلة الجماعية: و تسمح هذه المقابلة بمقارنة إجابة المترشح عن سؤال يطرحه ممثل المنظمة

بإجابات باقي المترشحين.

- مقابلات مخططة من حيث الأسئلة التي ستطرح على المترشح و حساب ردود أفعاله.

- مقابلات غير مخططة: في هذا النوع من المقابلات يحدد المجال أو المواضيع دون تحديد

للأسئلة حيث يكون الحديث بين الطرفين وديا.

- مقابلات مختلطة: و هي مزيج بين المقابلات المخططة و غير المخططة.

- مقابلات حل المشاكل: يتم في هذا النوع من المقابلات طرح بعض المشاكل التي قد يواجهها المترشح عند أدائه للوظيفة و يطلب منه ايجاد الحلول التي يراها مناسبة، و هذا يعطي مجالاً على التعرف على صفات و قدرات المترشح في حل المشاكل.
- مقابلات الضغوط: يتم الكشف في هذا النوع من المقابلات على قدرة تحمل المترشح لضغوط العمل، خاصة المناصب التي تتضمن قدراً من الضغوط، و على القائم على المقابلة عدم الانحياز لشخص معين لسبب من الأسباب.

د- الاختبارات:

بعد أن يتم تحديد المستوى العام لطالب العمل من خلال المقابلة، يأتي دور الاختبار، و تختلف أنواع الاختبارات لتنسجم و طبيعة العمل، و ظروفه، و المهارات المطلوب توفرها، و هناك أنواع عديدة من هذه الاختبارات مثل:

هـ-التواصل مع الجهات المرجعية السابقة و التوصيات الشخصية:

إن الكثير من المنظمات تحاول التأكد من المعلومات التي قدمها طالب العمل، و ذلك من خلال التواصل مع الجهات السابقة التي كان يعمل بها. و من أهم المعلومات التي تسعى المنظمات للتأكد منها : المراكز الوظيفية التي شغلها طالب العمل، و التأكد من تواريخ العمل السابقة، و المستوى التعليمي، إضافة الى الصفات الشخصية للموظف (الانضباط، تحمل المسؤولية...)، و كذا الرواتب و المزايا التي كان يحصل عليها.

كما يطلب أحيانا من المرشحين للعمل إحضار توصيات من أشخاص غير أصحاب الأعمال السابقة و من غير الأقارب، و لابد أن يكون المزكي موثوقاً به، و على معرفة تامة بمستوى المرشح، و أن تتسم توصيته بالجيدة حتى يعطى صاحب العمل الجديد بيانات موضوعية تساعده على الاختيار الجيد.

و-الكشف الطبي:

و فيه يتم التأكد من مدى لياقة المتقدم صحيا لشغل الوظيفة، و يتم الكشف الطبي بواسطة جهات طبية متخصصة، كالمستشفيات و العيادات الخارجية.

ي-اتخاذ القرار النهائي للاختيار:

في هذه المرحلة من الاختيار، و قبل اتخاذ القرار النهائي لاختيار المرشحين الناجحين لابد من العودة لجميع المعلومات التي حصلنا عليها.

2-3 التعيين:

ويعتبر التعيين المرحلة الأخيرة من مراحل التوظيف، و يتضمن ها العنصر مجموعة من النقاط:
(العريقي، 2012، صفحة 105)

أ- اصدار قرار التعيين تحت التجربة:

كثير من المنشآت تعين الأفراد لفترة محدودة (3-6 أشهر)، تحت التجربة حتى تتأكد من كفاءتهم و صلاحيتهم للقيام بأعباء الوظيفة التي تقدموا اليها، و التعيين تحت التجربة هو في حقيقة الأمر جزء مكمل لعملية الاختيار.

ب- تقديم طالب العمل لرئيسه:

بعد صدور قرار التعيين تحت التجربة، يتولى مندوب عن ادارة الموارد البشرية تقديم الموظف الى رئيسه المباشر الي يقوم بتقديمه الى زملائه.

ج- التهيئة المبدئية:

هي العملية التي بموجبها تعريف الموظف الجديد بواجباته و مسؤولياته، و بأهداف المنظمة و سياسات المنشأة، و يجب أن يتم التعريف بالمنظمة من خلال برنامج جيد يتناول:

-المنظمة من حيث تاريخ النشأة، الهياكل التنظيمية، و مواقع المباني.

-الامتيازات الوظيفية: الأجور، الحوافز، فرص التدريب، و أنظمة التقاعد.

المحاضرة السابعة: تقييم أداء الموارد البشرية

الأهداف التعليمية: نهدف من خلال المحاضرة التالية ل:

-شرح أهمية وجود نظام فعال لتقييم الأداء .

-أهمية تقييم الأداء في المنظمة.

-خطوات تقييم أداء الموارد البشرية و المعايير المستخدمة فيه

يعد تقييم الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات، فعملية تقييم أداء العاملين تنصب على تحديد مستوى الانجاز المتحقق مقارنة بالأهداف و المعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة، و بالتالي تقييم الأداء يستهدف التخلص من الانحرافات و عدم تراكمها أثناء الأداء المراد انجازه، فهي عملية وقائية هادفة لتطوير و تحسين فاعلية و كفاءة الانجاز الإنساني المستهدف في المنظمة، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء و كفاءة كل من يعمل في المنظمة، فيساعد على معرفة هذا الأداء من حيث الايجابيات و السلبيات، و على هذا الأساس يتم تطوير و تحسين الأداء المستقبلي للموظفين.

1- تعريف تقييم الأداء :

قبل التطرق الى تعريف تقييم الأداء، يجب الإشارة إلى مفهوم الأداء، حيث يمكن تعريفه بأنه: " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات

الوظيفة". (بن عيشي، 2012، صفحة 13)

كما يعرف الأداء بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه". (حمداوي، 2004، صفحة 123)

كما يعرف الأداء بأنه: "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة" (خلاق، 2005، صفحة 35)

كما يمكن تعريف التقييم بأنه: "تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة الى معايير محددة و الهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا و ذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، و تفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل" (بن عيشي، 2012، صفحة 14)

أما تقييم الأداء فهو نظام رسمي تصممه ادارة الموارد البشرية في المنظمة، و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته. (عقيلي، 2005، صفحة 363)

كما عرف تقييم الأداء على أنه: "الإجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية، و كذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل، و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل و أخيرا على معاملته لزملائه و مرؤوسيه" (منير نوري، فريد كورتل، 2011، ص 322)

كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه". (حمداوي، 2004، صفحة 123)

2- أهمية تقييم الأداء:

يحظى تقييم أداء العاملين بأهمية خاصة في العملية الإدارية، فهو الأسلوب الذي يدفع الإدارة إلى النشاط و الحيوية من خلال متابعة الموظفين من حيث كفاءة الأداء، و يعتبر التقييم مبررا للقرارات الإدارية التي تتخذها ادارة الموارد البشرية، كما تعتبر وسيلة لتطوير كفاءات العامل و مهاراته، و تظهر أهمية تقييم الأداء أيضا عند النظر الى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، و أهمها: (أبو شيخة، 2010، صفحة 332)

- أن معرفة مستوى أداء العامل يمهّد له الطريق حول الخطوات القادمة لتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته.
- يمكن للإدارة أن تحدد أصحاب الانجازات من الموظفين، و تضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترفيتهم. اضافة الى أنه يمكن للإدارة وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت، و ذلك من خلال التقييم العادل للأداء الذي من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة.
- تمكين المنظمة من وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم عشوائيا، بل يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء

العاملين في المنظمة. (حمود و الخرشة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 2007، صفحة

(153

و من ناحية أخرى، تمثل عملية تقييم الأداء مسألة بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات، فمن خلالها يتم إدارة و توجيه الأداء نحو أهداف فردية و جماعية و تنظيمية محددة. إن نجاح مثل هذه الإستراتيجية لابد أن يتوفر لها ثلاثة شروط أساسية هي: (بربر، ادارة الموارد البشرية:اتجاهات و

ممارسات، 2008، صفحة 173)

✍ نشر ثقافة مؤسساتية تتعلق بالأداء بحيث يتجه كل فرد في المؤسسة بسلوكه و فكره و

ذهنه نو الأداء و الفعالية.

✍ تحديد واضح لإجراءات انجاز الأعمال في المؤسسة حتى يمكن مراقبة و تقييم الأداء.

✍ استخدام نتائج مراقبة و تقييم الأداء في تحسين مستويات الأداء مما يؤدي في النهاية

الى تحقيق أهداف المؤسسة.

3 خطوات تقييم أداء الموارد البشرية و المعايير المستخدمة فيه:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء و من ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد

العاملين، و بعد ذلك قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية، و بعد ذلك يتم مناقشة

التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك. (الطائي، مؤيد، و

العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 237)

✓ الخطوة الأولى: تحديد معايير الأداء

تبدأ هذه الآلية بقيام ادارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس

و القواعد العلمية و الإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، و هي

معايير ترتكز عليها الإدارة، و التي تستخدم لعملية التقييم، و تصنف الى معايير صفات شخصية، و معايير سلوكية تهتم بكيفية قيام العامل بأداء و انجاز عمله، و معايير النتائج الموضوعية (تعني بقياس ما تم انجازه و انتاجه فعليا بدلا من كيفية انجازه)

✓ الخطوة الثانية: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة و توضيح ما يجب أن يعملوا، و ماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس الى مرؤوسيه، مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين الى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

✓ الخطوة الثالثة: قياس الأداء.

و تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، و هناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لأداء الفعلي هي: (بربر، ادارة الموارد البشرية:اتجاهات و ممارسات، 2008، صفحة 175)

-ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس

الأداء.

✓ الخطوة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، و تقبل الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر

بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، و على تواصلهم بالأداء المستقبلي، و لذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، و تتمثل هذه الأخيرة في مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

✓ الخطوة الخامسة: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

ان من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم و أن يعرف جوانب القوة و الضعف في أدائه و أن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة، حيث من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما و أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

✓ الخطوة السادسة: الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو و قتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك، و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول، كما و أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

✓ الخطوة السابعة: اتخاذ القرارات الإدارية و وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا

يتم في هذه الخطوة الأخيرة بعد الإجراءات التصحيحية أن يتم تحديد الخطط المستقبلية، من أجل تحسين و رفع كفاءة الأداء، و اتخاذ مختلف القرارات الإدارية التي تحقق أهداف المنظمة.

4 أهداف تقييم الأداء:

من خلال آلية تقييم أداء الموارد البشرية، يمكن تحديد الأهداف من هذا التقييم: (عقيلي، 2005،
صفحة 366)

- يتجسد هدف تقييم الأداء في أي منظمة، في توفير معلومات غنية وواضحة و موضوعية و صحيحة عن أداء مواردها البشرية.

- نتائج التقييم تعكس صورة واضحة و صادقة عن أداء كل فرد في المنظمة.

- نتائج التقييم تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، و كذا جوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها.

- تقييم الأداء يخدم المنظمة و العاملين فيها بأن واحد، كما يخدم المجتمع بأن تقدم المنظمة له سلعاً و خدمات ذات جودة عالية و بأسعار معقولة.

و منه يتبين لنا أن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل المنظمة و بمستوى من الكفاءة و الإنتاجية.

5 طرق التقييم و المعايير المستخدمة:

تتباين طرق و معايير التقييم من منظمة لمنظمة أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم لأدائها العاملين، و لذا فإن هناك العديد من الطرق و المعايير المستخدمة،

و تتمثل أهم هذه الطرق فيما يلي: (الطائي، مؤيد، و العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي

متكامل، 2006، الصفحات 243-255)

5-1 الطرق التقليدية في التقييم:

- طريقة الصفات أو الخصائص:

و يتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، اذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة لقياس الأداء و ذلك وفقا للجدول التالي: (حمود و الخرشة، ادارة الموارد البشرية، 2007، صفحة

(155)

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	المقياس الصفات
2	4	6	8	10	مستوى و نوعية الأداء
					كمية الأداء
					العلاقة مع الزملاء، الرؤساء، العملاء
					المحافظة على أوقات الدوام الرسمي
					السرعة في الانجاز
					القدرة على اتخاذ القرار
					الانضباط في العمل
					المهارة الفنية
					روح المبادرة و الابداع
					المقترحات و المساهمات للعمل

يتم من خلال هذا النموذج تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات من طرف المقيمين،

ثم يتم ادراج النقاط كل حسب مستوى تقييم الموظف المراد تقييمه، يتم بعد ذلك جمع النقاط التي

حصل عليها الفرد وفقا للنموذج أعلاه، بعد يتم تقييم الموظف وفقا لمعايير تقييمية تحددتها الادارة

مثلا :

ممتاز	100-90
جيد جدا	89-80
جيد	79-70
متوسط	69-60
مقبول	59-50
ضعيف	49 فأقل

• طريقة معايير العمل (الانتاج):

نستخدم أسلوب معايير العمل (الانتاج) كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الانتاجية، و يتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الانتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد ازاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد، و هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل، و سنوضح ذلك في الجدول التالي: (حمود و الخرشة، ادارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 157)

الجدول 1: بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل (الانتاج)

مجال التطبيق	الوسيلة
يستخدم لقياس انتاجية الفرد أو جماعة العمل حينما تقوم الجماعة بأداء نفس الأنشطة و المهام	متوسط انتاج الفرد أو جماعة العمل
عندما تكون المهام أو الأنشطة التي يؤديها الأفراد	اداء مجموعة ممتازة من الأفراد بصفة

خاصة	متشابهة، و يتطلب أسلوب متوسط الأداء للجماعة وقتا كبيرا.
دراسة الوقت و الحركة	و تتضمن الأعمال التي تتطلب مهام متكررة و تعني العمليات التي تتطلب مهام و أنشطة مختلفة و متعددة و ليس لها نموذج أو دورة محددة لانجاز العمل
أراء الخبراء	و يتم استخدام هذا الأسلوب حينما لا تستطيع أن تحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكورة أعلاه.

و من أهم المزايا التي يتصف بها مدخل معايير العمل أو الانتاج أنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم .

• طريقة الترتيب البسيط

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء و أسهلها، هناك ثلاثة طرق شائعة الاستخدام في طريقة الرتب هي:

1- الترتيب التبادلي:

و يتم بموجب هذه الطريقة كتابة , كتابة أسماء الموظفين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة التي تم اعدادها، ثم يطلب من المقيم أن يختار أفضل فرد من الأسماء في القائمة و يجري حذفه من الجانب الأيمن في الاستمارة و يكتب اسمه في الجانب الأيسر للاستمارة، أي يضع المقيم الفرد أكثرهم كفاءة على رأس القائمة، ثم يطلب من المقيم أن يختار أقل الأفراد تفضيلا في القائمة و يحذف اسمه أيضا من الجانب الأيمن في أدنى العمود في الجانب الأيسر و تستمر هذه العملية لجميع الأفراد في الجانب الأيمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل.

2- الترتيب وفق المقارنة الثنائي:

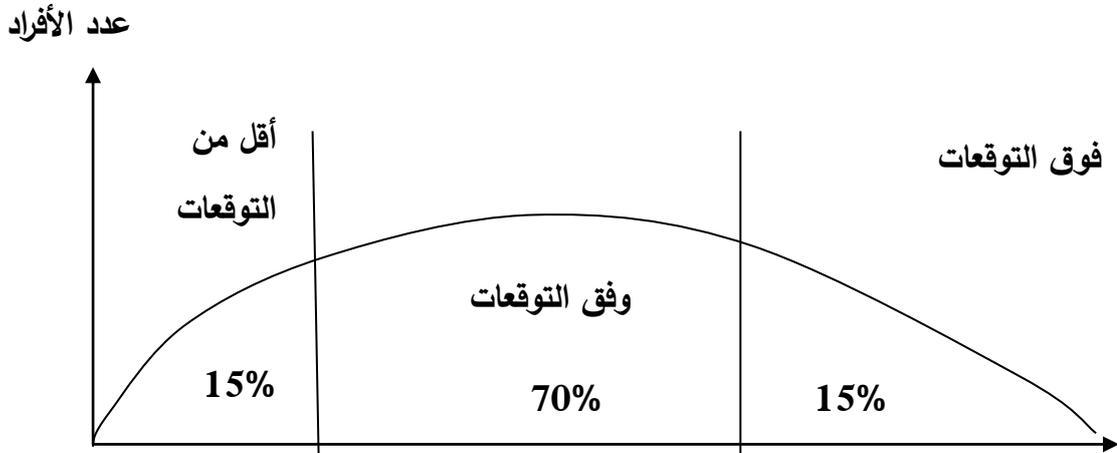
تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة، مما يسهل عملية المقارنة و يجعلها أكثر دقة، و يتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يمتاز (أو لا يمتاز) فيها عن أقرانه، (راوية و سلطان، 2014، صفحة 26)

و لنأخذ المثال التالي، فلو فرضنا أن هناك عشرة موظفين يراد تقييمهم، فيتم وضع أسماء هؤلاء في استمارة التقييم في الجانب الأيمن، ثم يتم مقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه، استنادا لمعايير تقييم تم تحديدها سابقا، و يتم وضع علامات أمام الأفراد على حسب الأداء، و من تحصل على أكثر العلامات يعد أفضل العمال أداءا للعمل.

3- طريقة التوزيع الاجباري:

و يتم حسب هذه الطريقة تقييم أداء الأفراد وفقا لنسب مئوية، يتم تحديدها وفق مستويات الأداء المختلفة، و تقوم هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي السائد للظواهر Normal distribution، حيث يتم تقييم 70% من الأفراد العاملين الذين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و 15% قد فاقوا هذه التوقعات و 15% من الأفراد العاملين لم يحققوا التوقعات المطلوبة، و سنشرح هذه الطريقة حسب المنحى الطبيعي في الشكل التالي: (حمود و الخرشة، ادارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 159)

الشكل: منحنى التوزيع الاجباري



تتميز هذه الطريقة بسهولة، إلا أن من بين المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً. (حمود و الخرشة، ادارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 159)

• طريقة التقييم المقالي:

و تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيمين بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، و عادة ما يتم تقديم توجيهات و إرشادات للمقيمين عن المواضيع التي يجب تغطيتها في التقييم، كمثل عن ذلك، يمكن أن يحتوي التقييم على: (حمود و الخرشة، ادارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 160)

1- كمية و جودة الأداء المحقق

2- المعرفة المتعلقة بوظيفته.

3- قدرته على التكيف مع العمل.

4- علاقاته مع زملاءه و العاملين معه

5- ماهية نقاط القوة و الضعف في أداءه...و هكذا.

و من مزايا هذه الطريقة أن كمية المعلومات الواردة تعطي وصفا كاملا للموظف، كما أنها تلقي الضوء على أفكار و أسلوب و طريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير، الأمر الذي يساعد على نوعية التقرير، كما أن الموظفين أنفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة و الفهم، غير أن لهذه الطريقة سلبيات نذكر منها:

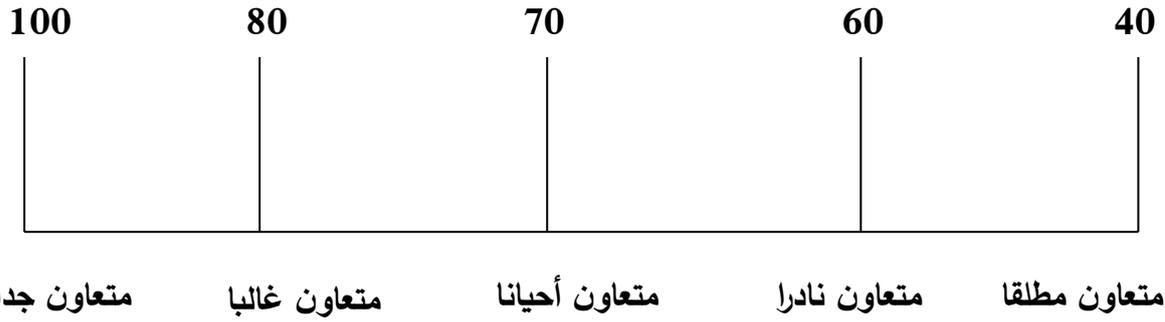
✍ أن نوعية التقرير يعتمد على مهارة القائم على إعدادة و صياغته و كتابته، فقد تكون نتائج عكسية على الموظف حينما يكون التقرير سيء الصياغة و الكتابة.

✍ تختلف هذه التقارير بعضها عن البعض، فقد تكون طويلة أو قد تكون قصيرة، و من ثم يفتقد عنصر المقارنة بين الموظفين عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين.

• المقياس الرتبي البياني

و يتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، تقييم الموظف وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون مع الزملاء...الخ، و يتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي و الوصف الكتابي، و يعتبر التقييم من خلال الأسلوب الوصفي في الأداء أكثر دقة و أكثر شيوعا في الاستعمال، و سوف نوضحه فيما يلي: (حمود و

الخرشة، ادارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 160)



و يقوم المشرف على التقييم وفق هذا الأسلوب من التقويم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة و يضع القيمة المناسبة لها، كما سنوضح في المثال التالي:

90	كمية العمل
80	الاستقلالية
70	معرفة العمل
80	الغياب
80	الدقة في الأداء
90	التعاون مع الزملاء
70	التعاون مع الرؤساء
560	المجموع

ثم يتم استخراج الوسط الحسابي للتقييم النهائي للفرد وفقا لمايلي:

$$80 \text{ درجة} = \frac{560}{7}$$

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية و تصنيفها وفق المعيار المحدد كمثل:

100-90 ممتاز 69-60 متوسط

مقبول	59-50	جيد جدا	89-80
ضعيف	49 فأقل	جيد	79-70

و تتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام، و تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، و يمكن أن تتلائم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة و يمكن تطبيقها في مختلف قاعات الأعمال، سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما سلبيا هذه الطريقة فتتنطوي على التباين بين المشرفين على التقييم في اعتمادهم تفسير الوصف الكتابي، و ذلك نتيجة الاختلاف في خبراتهم و خلفياتهم و شخصياتهم.

5-2 الطرق الحديثة في التقييم:

تعتبر الأساليب الإدارية المعاصرة إحدى الركائز الأساسية التي تساعد على تقدم أسلوب الإدارة داخل المنظمات و النهوض بها، يمكن تصنيف مجموعة من الطرق و الأساليب في نطاق الحداثة في تقييم الأداء، و تتمثل فيما يلي:

• الإدارة بالأهداف

هذه الطريقة تقيس الأداء و تقييمه عن ريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة و المسرة من قبل المنظمة للفرد من أجل انجازها مع ما أنجز فعلا. (andré & Louis Bergeron, 1983, p. 108)

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين و الاختصاصيين، و يسمى هذا النمط من التقييم أيضا بإدارة الأداء، الإدارة بالنتائج، أو تخطيط العمل أو برامج المراجعة، و تعرف الإدارة بالأهداف بأنها "أسلوب التخطيط في الإدارة و التقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة معينة، لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها، اذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة التحقق ككل و في نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل

الأهداف و النتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات و معالجتها و ذلك وصولا للأهداف المتفق عليها."

(عباس ع.، 2001، صفحة 83)

و تعتمد فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من الركائز، نذكرها في النقاط التالية: (الرشيدي،

2014، صفحة 17)

انطلاقها من الأهداف و ليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرابط النفسي

الذي يجمع بين أفراد في المنظمة، و هي التي توجه جهود المديرين و الأفراد، و تعزز حماسهم

و تدعم دافعيتهم نحو الانجاز.

انه لا يوجد طريقة مثلى للأداء، و إنما يتوصل الرؤساء و الأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة

في حدود إطار معين من الإمكانيات و الظروف و المتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها و

يتفوقون على تنفيذها،

إن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة أساسية في فلسفة الإدارة بالأهداف، و

يحقق التعاون نتائج مرضية عندما يضع الرئيس و المرؤوس أهدافهما و يتفقا على رق

تحقيقهما و يحددان معايير قياسها.

إن القائد الإداري عضو في فريق متكامل، و هو موجه و مرشد يقود من خلال المشاركة و تقبل

أفكار الآخرين علاقة أخذ و عطاء و تعليم و تعلم، و تأثير و تأثر، و توجيه و اقتراحات، فالقائد

لا يعمل وحده و لا ينجح دون تعاون بين العاملين معه و تحت قيادته من أجل تحقيق هدف

مشترك.

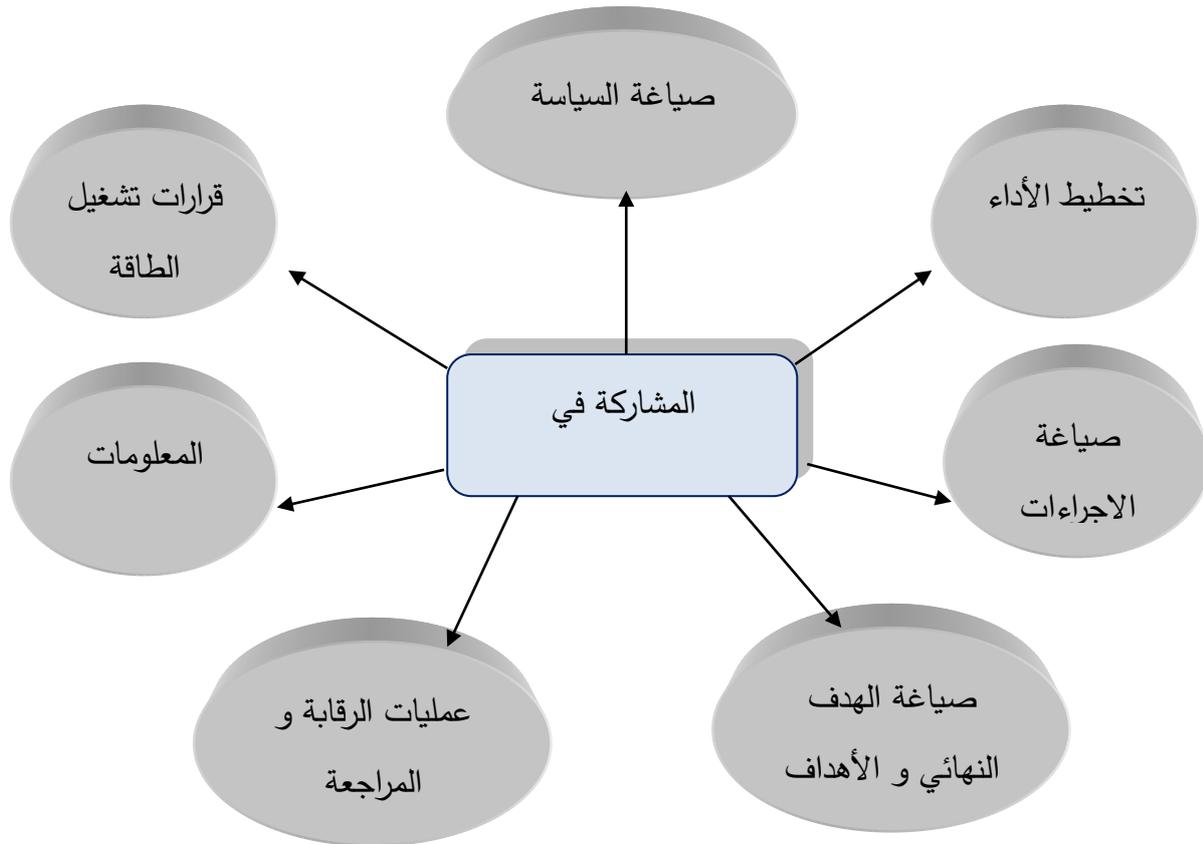
و بالتالي نستطيع الاستنتاج أن الإدارة بالأهداف تقوم على مبدئين رئيسيين:

1- مبدأ تحديد الأهداف، حيث يعد الخطوة الأولى و المحورية لتطبيق الإدارة بالأهداف.

2- مبدأ المشاركة، و ذلك في إطار التعاون و المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف و في العمليات المرتبطة بها من صياغة للأهداف إلى تحديد الوسائل و إعداد الخطة التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الانجاز و تحقيق الأهداف.

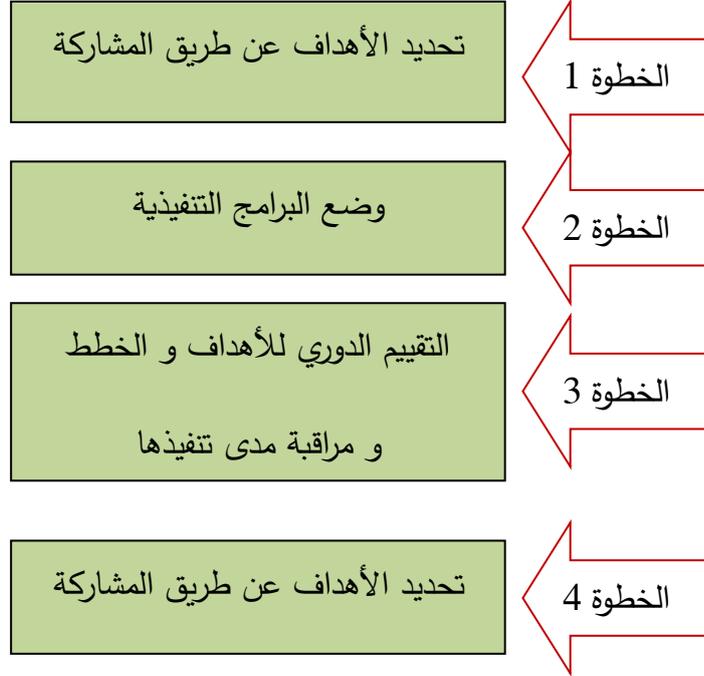
كما تمكن المشاركة المرؤوسين في اكتساب جرعة عالية من الرقابة، و حرية أكثر للاختيار فيما يختص بمسؤوليته الفردية، يمكن أن تزيد من دافعية الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة، و تزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين وتحقق مرونة أكبر و فعالية أكثر و رضا أعلى من العمل، و يمكن توضيح نموذج المشاركة في وضع الأهداف في الشكل التالي: (عبوي، الادارة بالأهداف، 2008، صفحة 48)

الشكل 1: نموذج المشاركة في وضع الأهداف



المصدر: (عبوي، الادارة بالأهداف، 2008، صفحة 48)

و بالتالي تؤدي الإدارة بالأهداف دورا كبيرا داخل المنظمات، و هي تقوم على مبدأ أن كل النشاطات الإدارية التي تقوم بها المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة، و لتحقيق هذا الهدف فان الإدارة بالأهداف تعتمد أربع خطوات، (الطراونة، 2012، صفحة 234) سنمثلها في الشكل التالي:



1. **تحديد الأهداف بالمشاركة:** تتضمن مجموعة من الأهداف ذات الأولويات و التي تتصف بالدقة و الوضوح و قابلية القياس، و غالبا ما يتم تحديد هذه الأهداف بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.
2. **وضع البرامج التنفيذية:** هذه البرامج كفيلة بتحقيق الأهداف المحددة بالمشاركة، كأن يقوم المدير مثلا بتطوير الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف.
3. **التقييم الدوري للأهداف و الخطط و مراقبة مدى تنفيذها:** و يتم في هذه المرحلة مراجعة و تقييم الأهداف في ضوء الانجازات الفعلية و إعادة النظر فيها.
4. **إجراءات التقييم السنوي للإنجاز:** في هذه المرحلة تبدأ مرحلة جديدة و هي عملية التعليم و من الممارسات الشائعة الاستعمال في الإدارة بالأهداف، إضافة مستوى إداريا جديدا كل سنة، كما

أثبتت التجارب أن تعميم المشاركة بكافة المستويات مرة واحدة يؤدي إلى الإرباك وعدم الرضا و
الفشل في تحقيق النتائج، ذلك أن الانتقادات مرة واحدة من المركزية الشديدة الى نظام الإدارة
بالأهداف قد يشكك المرؤوسين في صدق النوايا من ناحية و يجعل عملية المشاركة غاية في
الصعوبة من ناحية أخرى.

• تقييم الأحداث الحرجة

تعتبر هذه الطريقة أيضا من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، و تتطلب وسيلة تقييم الأحداث
(أو الوقائع) الحرجة من المشرف على التقييم الاحتفاظ بسجلات يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء
أداء العاملين، فيتم من خلال السجلات تدوين سلوك العامل.

و تحتاج هذه الطريقة الى مقدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة
دقيقة لأداء مرؤوسيههم، و ذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيههم بنجاح أو إخفاقهم و تحليل
الأسباب و مقارنة ذلك مع الوقائع المحددة. (حسن زويلف، 2003، صفحة 211)

• قوائم المراجعة

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، و
ذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء
السليم للعمل كما أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد و نوعية و طبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، و
تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة ب (نعم أو لا)، و الجدول التالي يوضح لنا مثلا عن أسئلة قوائم
المراجعة. (حمود و الخرشة، ادارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 164)

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يتسم بالمبادرة و الإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملاؤه بالعمل
		هل يتبع تعليمات و توجيهات المشرف
		هل تقاريره الأسبوعية دقيقة
		هل يشكو و يتذمر من كثرة العمل؟

تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظفين، حيث أن مقاييس التقييم واضحة، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة، و بالإمكان ربطها بمقاييس مضبوطة و معرفة، إلا أن هذه الطريقة معقدة و تحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم و التنفيذ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة، كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.

• طريقة الاختيار الإلزامي

تتطلب هذه الطريقة من المقيم اختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا و انطباقا على الفرد العامل، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، و من هذه الأربع جمل، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة (الايجابية)، و

جملتان تمثلان الصفات غير المرغوبة (أي السلبية) في أداء الأفراد، و يقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة و الأخرى تمثل الصفة الغير مرغوبة قي أداءه. (سلطان، 2003، صفحة 316)

تتسم هذه الطريقة بالموضوعية، لأن المقيم يجهل العبارات الايجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد من العبارات السلبية، و بالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة، كما و أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب و التهيئة المسبقة للمقيم.

6 معوقات تقييم أداء العاملين

تتميز عملية تقييم أداء العاملين بدرجة عالية من الحساسية مما يؤثر على طبيعة الحكم على عامل معين، و من أهم الصعوبات و المشاكل التي قد تواجه عملية تقييم أداء العاملين مايلي: (رجم و مناصرية، 01 / 2018، صفحة 4)

- عدم وضوح الهدف من عملية تقييم أداء العاملين يؤدي الى نوع من العشوائية.
- عدم موضوعية المقيم و سرية.
- تأثير إهمال العامل النفسي و الاجتماعي للعامل.
- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم.
- اعتبار التقييم جزءا من العملية الانضباطية.
- عدم مشاركة العمال في وضع المعايير .
- عدم دقة المعايير و عدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة و كافية في أسلوب التقييم.
- عدم كفاية التغذية العكسية للتقييم.

- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

7 متطلبات نجاح طرق التقييم:

تقتضي عملية التقييم توفر مجموعة من المتطلبات منها: (الكرخي، 2016، صفحة 129)

- ضرورة استمرارية عملية التقييم مما يتطلب أن تتواكب مع طول الفترة التي يقضيها الموظف في المنظمة.
- ضرورة وجود معايير لتقييم أداء الموظف تتسم بموضوعية.
- وجود جهة تراقب و ترصد أداء الموظف و تقدم تقارير و غير ذلك.
- خضوع كافة العاملين في المنظمة الى عملية التقييم و عدم التمييز بينهم
- أن تتسم بالمرونة و سهولة التعديل و التطوير
- أن تكون ذات منهج متناسق و بسيط، بعيدا عن التعقيدات في التطبيق.

المحاضرة الثامنة: التدريب

الأهداف التعليمية للمحاضرة:

تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، و لذا اهتم بها الباحثون و المخططون في مختلف المستويات التدريبية، فالموارد البشرية في أية منظمة تعتبر العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، و في ضوءها تتحدد باقي عناصر الإنتاج، كما تفسر نوعية و حجم الموارد البشرية أسباب اختلاف معدلات النمو بين المنظمات المختلفة.

1- تعريف التدريب:

لقد أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل و تعزز بقائها في بيئة محاطة بالتكنولوجيا و المعلومات، و يهدف التدريب بشكل رئيسي إلى تعميق المعرفة لتنفيذ المهام المختلفة المتعلقة بمحطة العمل، حيث أولى كارل ماركس في كتابه "رأس المال" إلى الرأسمال الاجتماعي، و تعتبر أول محاولة جادة لإعادة الاعتبار العلمي و الاجتماعي للموارد البشرية و اعتبارها بمثابة الرأسمال الحقيقي للإنتاج. (عساف،

2010، صفحة 13)

كما وُضعت أيضا عدة تعريفات لتحديد مفهوم التدريب. يعتقد البعض أن "التدريب يجب أن يتيح الانتقال من المستوى X إلى المستوى Y ، و ذلك من خلال التعلم. و يتكامل التدريب مع التعليم و ذلك من خلال تزويد القوى البشرية بكافة المهارات التي ترتبط بتكنولوجيا الحديثة بما يحمله ذلك من إجابة

للعمل على الحواسيب و استخدام الانترنت و إجادة اللغات الأجنبية، و كذلك المفاهيم الحديثة للإدارة و تطوير المنظمات و النظم و القدرات. (عبوي و ذيب العطاري، الاتجاهات الحديثة في العمل الجماعي، 2015، صفحة 151)

كما يعرفه البعض على أن "التدريب يجب أن يتيح الانتقال من المستوى X إلى المستوى Y ، و ذلك من خلال التعلم (CF. Bernard-Lietard, 1976, p62)

ومن ناحية أخرى، يرى آخرون أن "أنشطة التدريب هي عموماً جزء من أنشطة أو عمليات تحويل الأفراد" (Barbiers, 1985).

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات و المعارف و الدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص و قدرات الموظف، و بين متطلبات العمل.

التدريب على أنه: "عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية و ذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة." (حسن زويلف، 2003، صفحة 332)

2- أنواع مختلفة من التدريب:

1- التدريب الأولي: أي تدريب يقره دبلوم أو لقب مؤهل للتوظيف وفقاً لمتطلبات قانونية محددة تحديداً جيداً. مثال: درجة ليسانس في العلوم التجارية.

2- التدريب المهني: أي تدريب يقدمه مركز للتدريب المهني (CFPA - مدرسة الضرائب، ...إلخ)

3- التعليم المستمر: التعليم المستمر كما هو مبين في هذا التصنيف هو أي عمل تدريبي يهدف إلى

تنمية مهارات الموظف في محطة عمله. و يكون هذا التدريب:

- كجزء من محطة عمل مصممة لتحسين مهارات شاغل الوظيفة. يهدف هذا التدريب بشكل رئيسي إلى تعميق المعرفة لتنفيذ المهام المختلفة المتعلقة بمحطة العمل.
- الأنشطة التدريبية الرامية إلى ترقية الموظف (الامتحان المهني، وإعادة التدريب، وما إلى ذلك).
- التدريب الذي يهدف في الصف الأول إلى تطوير سلوك الموظفين (الاتصال والقيادة وما إلى ذلك).
- إعادة التدريب والتطوير: هي أساسا أنشطة التدريب التي تصاحب الموظف في سياق المهام الموكلة إليه. هذا التدريب يحافظ على المهارات بحيث لا تغطي عليها البيئة المتغيرة. فعلى سبيل المثال، قد لا تتمكن السكرتيرة بدون تدريب بعد التوظيف من أداء واجباتها بطريقة مهنية.

3- أهداف التدريب:

إن الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة الضعف أو القصور في أداء و سلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، و لذا فان تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي للتصدي إلا الأهداف الفرعية التالية: (حمود و روان، ادارة المواهب و

الكفاءات البشرية، 2013، صفحة 313)

- تبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين لا سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف و الأفكار،
- إكساب الأفراد أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

- تكييف المهارات مع متطلبات محطات العمل التي تتأثر بشكل مباشر بالتغيرات الناجمة عن البيئة المتقلبة والمتغيرة
- إتقان التقنيات والأدوات اللازمة للعمل.
- تحسين القدرات و المهارات الفردية و الجماعية.
- الحفاظ على الكفاءة

4- أهمية التدريب:

- نظرا للأهداف التي يسعى التدريب كمنشأ إنساني لبلوغها فان من شأنه أن يحقق على الصعيد العملي و التطبيقي العديد من الفوائد، و تتضح أهمية التدريب من عدة زوايا و أبعاد أهمها: (حمود و روان، ادارة المواهب و الكفاءات البشرية، 2013، صفحة 315)
- التدريب هو صفة من صفات المنظمة الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة.
 - زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء النوعي على مستوى المنظمة لا سيما و أن المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم و اكتسابهم للمعارف الفكرية و التطبيقية مما ينعكس ايجابيا على زيادة و تحسين الإنتاجية من الناحيتين الكمية و النوعية، و بالتالي يساعد التدريب على التغلب على مشاكل انخفاض الأداء و معدل الانتاجية، و يعالج التدريب هذه المشاكل اذا أحسن تقدير البرنامج التدريبي المطلوب.
 - التدريب يحسن قدرات الفرد و ينمي مهاراته و بالتالي يساهم مساهمة مباشرة في تحسين مستوى الفرد.
 - التدريب يساعد الموظفين في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة..، كما يعتبر التدريب من الوسائل الايجابية في اعداد و تأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.

5- مراحل العملية التدريبية:

يجب التخطيط لأي عمل تدريبي و للقيام بذلك، يتم وضع خطة تدريبية لتلبية المتطلبات الرئيسية المتمثلة في نقطتين أساسيتين هما:

✓ تطور مهنة الموظف

✓ تطوير المنظمة.

و لكي يتم إعداد خطة تدريبية وتنفيذها وتقييمها، يفترض الاعتماد على نظام المعلومات من خلال توفر البيانات عن الموظفين (المهارات والمهارات والتوقعات،...)، والوظائف (التغييرات في محطات العمل وكذلك عن مشروع المؤسسة (توقعات المنظمة)

الخطوة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

و هي الخطوة الرئيسية في العملية التدريبية، و يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الأساس في توجيه التدريب في الاتجاه الصحيح و صياغة أهدافه و العائد المنفق منه على صعيد تحسين الأداء النوعي للعاملين. حيث يتطلب تحديد الاحتياجات الى جهود كبيرة من المنظمات في جمع المعلومات و تحليلها، و يتم ذلك من خلال توفير معلومات و بيانات في ثلاث مستويات مختلفة و تتمثل هذه المستويات في: المستوى الأول المنظمة، المستوى الثاني مستوى الوظائف، و

الثالث مستوى الأفراد

و يتم تحديد و تحليل الاحتياجات التدريبية على ثلاث مستويات: (العريفي، 2012، الصفحات 258-

(259

أ- تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة: و تتمثل أهم النقاط التي يجب تحليلها:

- دراسة و تحليل أهداف المنظمة الحالية و المستقبلية.

- دراسة القوى العاملة للمنظمة

- تحليل النظم و القوانين و اللوائح

ب- تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة : و يتطلب تحليل العناصر التالية:

- توصيف الوظيفي الوظيفة (تحليل العمل)، التي يشغلها الفرد و ذلك من حيث المسؤوليات و

الواجبات و ظروف العمل، و المخاطر.

- أهداف الوظيفة المستقبلية، و الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية و المستقبلية.

- معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية و كذا أسلوب الأداء.

ت- تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد (تحليل العامل)

المقصود بتحليل الاحتياجات التدريبية لدى الفرد، هو تحديد ما يملكه الفرد من معارف و قدرات

و مهارات و سلوك و اتجاهات، بهدف التعرف على أوجه القصور فيها، و يتم في هذه الحالة

تعيين أهم الأفراد المحتاجين فعلا الى التدريب، و ذلك بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و رفع

آدائهم في الوظائف سواء حالية أو مستقبلية، و خاصة في حالة ما إذا تقرر تعيينهم أو ترقيتهم

أو نقلهم الى وظائف جديدة. و يتم جمع المعلومات هنا في النقاط التالية:

- تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

- معرفة المهارات و القدرات و الاتجاهات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها.

إن القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية يحتاج إلى جهود كبيرة من المنظمات في جمع المعلومات و

تحليلها، و من أهم الطرق و الأساليب التي يمكن اتباعها:

-اللجان الاستشارية: و تشمل مجموعة من الأسئلة توجه للعاملين بغرض تحديد أنواع المشاكل التي يواجهونها

- أسلوب الاستقصاء .

-المقابلات و الاختبارات: يتم معرفة الاحتياجات التدريبية مباشرة عند القيام بالمقابلة بين الموظفين و مسئولو التدريب، كما أن اجراء اختبار اما شفوي أو تحريري يمكن من قياس الفارق بين الأداء المرغوب و الأداء الحالي

- جداول الانتقاء و جداول الاحتياجات التدريبية: و تتضمن وصفا للأعمال و طريقة أدائها، و توزع هذه الجداول على العاملين، و يطلب منهم تحديد الأنشطة التي يرغبون في زيادة معارفهم و قدراتهم و مهاراتهم فيها.

- نتائج تقييم الأداء: من خلال إعداد تقارير دورية حول أداء العاملين، و التي تمكن من تحديد نقاط القوة و الضعف، و تحديد الجوانب التي يحتاج فيها العاملون للتدريب

- إجراء مقابلات مع تاركي الوظيفة: حيث يمكن الكشف عن سبب ترك العمل، منها حاجة الفرد للتدريب مثلاً.

الخطوة الثانية: مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، حيث يتم تحديد هذه الأهداف وفق معايير معينة هي و فيما يلي أهم فوائد و أهداف التدريب على مستوى الفرد و المنظمة: (منصور محمد

اسماعيل العريقي، 2012، ص 262)

أولاً: أهداف و فوائد التدريب على مستوى الفرد :

- تزويد الأفراد بالمعارف و المهارات و السلوكيات التي هم بحاجة اليها لتأدية وظائفهم، و بالذات العاملين الجدد.

- يفتح المجال أمام الفرد نحو الترقية و التطور الوظيفي.

- اكتساب الفرد معلومات و مهارات جديدة.

- زيادة دخل الأفراد و يحسن من إنتاجيتهم.

ثانيا: أهداف و فوائد التدريب على مستوى المنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة، و تحسين نوع إنتاجها من السلع و الخدمات.

- مواكبة التطورات التكنولوجية و الإدارية، و المعارف و الاختراعات بشكل مستمر، و مواكبتها

من خلال التدريب سوف يكسب المنظمة مزايا تنافسية في السوق.

- حسن استخدام الموارد الأولية، و الدقة في تشغيل الآلات من خلال تدريب العاملين.

- و بالتدريب يتم خفض معدل إصابات العمل و انخفاض مصاريف الصيانة، و بالتالي تخفيض

التكاليف و زيادة الأرباح.

الخطوة الثالثة: تطوير برامج التدريب

و تشمل هذه المرحلة مجموعة من العناصر المترابطة و المتمثلة فيما يلي:

أولاً: تحديد محتوى برنامج التدريب:

و يقصد بذلك تحديد المادة العلمية التي ستدرس أو يدرّب عليها المتدربون، و التي يتم تحديدها على

ضوء الاحتياجات التدريبية.

ثانيا: تحديد فترة زمنية لبرامج التدريب:

أي تحديد عدد الساعات لكل برنامج تدريب موزعة على مدة التدريب (أسبوع، شهر)، مع توضيح الأوقات اليومية للتدريب، و ملاحظة استبعاد الإجازات و العطلات.

ثالثا: اختيار المدربين

يعتبر المدرب الشخص الذي يقوم بتوجيه و تدريب و تزويد المتدربين بالمهارات، و تختلف صفاته باختلاف البرنامج التدريبي، و أسلوب التدريب المستخدم، و عموما فيجب على المدرب الناجح أن يتصف بمايلي:

-المعرفة الجيدة بمضمون البرنامج التدريبي.

-القدرة على تحفيز المتدربين على المشاركة في النقاش و الحوار و جذب المتقدمين للتفاعل.

-القدرة على الإصغاء الجيد للمتدربين

-المعرفة باستخدام الوسائل التدريبية و الأدوات المساعدة في التدريب

رابعا: تجميع البرامج في خطة موحدة للتدريب

بعد إعداد البرامج التدريبية، يتم إعداد خطة تدريبية موحدة فصلية أو سنوية ، يتم من خلالها التنسيق في مواعيد التنفيذ، بحيث لا يتم التأثير على عمليات الإنتاج، كما يتم تحديد عدد المتدربين و ذلك تبعا لطبيعة البرنامج التدريبي.

خامسا: تحديد الأماكن المخصصة لتنفيذ برامج التدريب.

يمكن تنفيذ برامج التدريب إما داخل المنظمة أو خارجها.

سادسا: تحديد طرق و أساليب التدريب.

تختلف أساليب التدريب من:

✓ أساليب عملية للتدريب: و تتم في موقع العمل، و هي أقل تكلفة و أكثر شيوعا، حيث يتم وضع

الفرد العامل في موقع العمل الفعلي، و يكون ممارسا للعمل بشكل مباشر.

✓ أساليب نظرية للتدريب:تقوم على أساس نقل المعرفة و الخبرة من خلال التلقين و المناقشات، و

المحاضرات و الندوات...

الخطوة الرابعة: مراجعة خطط و برامج التدريب

في هذه المرحلة يتم مناقشة و مراجعة خطط و برامج التدريب التي سبق إعدادها أمام مجموعة من

المعنيين للتدريب و المستهدفين، للتأكد من مدى تطابق هذه الخطط و البرامج مع أهداف التدريب و

التنمية.

المحاضرة التاسعة: تصميم نظام الأجور

الأهداف التعليمية للمحاضرة:

من خلال هذه المحاضرة سوف يتعرف الطالب على كيفية وضع خطط الأجور، من خلال مناقشة العوامل الأساسية المحددة للأجور،

-شرح الخطوات الأساسية لوضع معدلات الأجور،

-العوامل المؤثرة في تحديد المرتبات و الأجور

حيث تعد الأجور أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما له من أهمية كعنصر تنمية، و كعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير و تحسين المنتج و ترقيته، ليصبح بذلك رفاة اقتصادي تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

1-تعريف الأجر:

هو التعويض الذي يأخذه العامل و الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل و قد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي.

يشير تعويض الموظف إلى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة، و هذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما: المدفوعات المالية المباشرة و التي قد تأخذ شكل الأجور و المرتبات و الحوافز و العمولات و الأرباح، و المدفوعات المالية غير المباشرة

و التي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات و الإجازات مدفوعة الأجر. (ديسلر، 2003، صفحة 378)

هذا و يوجد أسلوبين أساسيين لمن المدفوعات المالية المباشرة للموظفين، اما على أساس زمني أو على أساس معدلات الأداء، و لكن تميل معظم المنظمات الى سداد أجور الموظفين على أساس الوقت المنقضي في أداء واجبات الوظيفة.

2- مبادئ تصميم نظام الأجور:

لنظام الأجور تأثير فعال وواضح على كثير من القضايا المتعلقة بشؤون إدارة الموارد البشرية، مثلا استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة و درجة الرضا الذي يتمتعون به، علاوة على ذلك أنه يحمل المنظمة الكثير من التكاليف، لذلك لابد على المنظمات أن تتسم إعداد نظام الأجور بدقة و مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجور و الرواتب: (محمد هاني، 2014، صفحة 179)

مبدأ العدالة: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر أو الراتب عادلا، أي أن يركز على أسس ثابتة و موضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة و يمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور و الرواتب.

مبدأ المساواة: يجب أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور و الرواتب للوظائف و الأعمال التي تتساوى أو تتشابه في الواجبات و المسؤوليات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة و من ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، و يمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور و الرواتب.

مبدأ الكفاية: بمعنى أن تكون الرواتب و الأجر كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلباته و التزاماته، مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع و تحديد الأجر بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، معدل الأسعار و غيرها من الأسس بحيث يتحقق مبدأ الكفاية، و يمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجر و الرواتب

3- خطوات إعداد نظام جيد للأجر:

تتمثل أهم الخطوات لإعداد نظام جيد و فعل للأجر كالتالي: (محمد الفاتح محمود بشير

المغربي، 2013، ص ص 163-164)

الخطوة الأولى: التمهيدي لتصميم النظام

في هذه الخطوة يتم اتخاذ عدة قرارات تتمثل في :

- تحديد ما اذا نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي و بقواعد محددة و مكتوبة و مقنعة و متعارف عليها تنظيميا.
- تحديد ما اذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل طبقا لاحتياجات المنظمة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية، تتوفر لديها الطريقة و الخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل الى تقييم الوظائف بصورة نظامية.
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، و هي أن تقوم ادارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء و مكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة لتقييم الوظائف

في هذه المرحلة يتم اختيار أحد الطرق لتقييم الوظائف، و تتمثل أهمها في: الترتيب، الدرجات، مقارنة العمل، النقط، و على المنظمة اختيار احدى الطرق.

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم

و تتضمن هذه الملامح:

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، و ذلك لأنه من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة، و بالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ معيارا أو مقياسا للوظائف الأخرى بالشركة.

- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، و يحدد هذه الجدول كل من الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، و المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، و تحديد بيعة الناتج النهائي لكل خطوة.

- تحديد تكلفة التقييم (تكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، تكلفة ساعات العمل...)

- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف و أهدافها و أسلوب مشاركتهم فيها، و ذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

- الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

و يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية.

- الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات

و يطلق عليها أيضا تحديد هيكل الوظائف، و هذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8 درجات

مثلا)، و كل درجة تحتوي على عدد من الوظائف، و يتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة.

- الخطوة السادسة: تسعير الدرجات

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، و تحديد بداية و نهاية الأجر

- الخطوة السابعة: ادارة نظام الأجور

و هنا يتم دراسة مواضيع أخرى كأسلوب دفع الأجر، و الزيادة العامة للأجر، بناء على استقصاء و دراسة الأجور السائدة، و تحديد العلاوات، و إضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف و كذا معالجة أي مشكلات تطرأ على نظام الأجور.

4-العوامل المؤثرة في تحديد المرتبات و الأجور:

إن قرارات تحديد الأجور و المرتبات في المنظمة يتوقف على بعض العوامل و أهمها: (منصور

محمد اسماعيل العريقي، 2012، ص ص 125-126)

- الإمكانيات المالية للمنظمة: ان قدرة المنظمة على الدفع يلعب دورا هاما في تحديد المرتبات و الأجور، فالمنظمات التي تحقق أرباحا عالية تكون أكثر قدرة على دفع مرتبات و أجور عالية، و العكس بالنسبة للمنظمات التي لا تحقق أرباحا مهمة.
- المرتبات و الأجور السائدة في المنشآت المماثلة: تأخذ المنظمة في الاعتبار معدل المرتبات في المنشآت المماثلة، و هنا تحاول المنشآت الحرص على عدم الدخول في تنافس قد يؤدي الى زيادة التكاليف الإنتاجية نتيجة لزيادة المرتبات.
- القوانين المنظمة: تتأثر جميع المنظمات في تحديد المرتبات و الأجور بقوانين الدولة التي تعمل فيها.
- النقابات و المطالب العمالية: في كثير من الدول فان أغلب المنشآت تناقش نظام المرتبات مع النقابات و العمال قبل إصداره.

- المبادرات الحكومية: و تتمثل في قيام الدولة بانتهاج سياسة تعليمية و تدريبية تؤدي الى تعليم الأفراد و إكسابهم مهارات جديدة و متنوعة تحتاجها المنظمة في أداء أعمالها، و هذا بدوره يؤدي إلى زيادة المرتبات.
- رغبة المنظمة في الزيادة في مجال المرتبات: و يتم ذلك بدفع مرتبات أعلى عن السائد في السوق المماثل، و يرجع ذلك إلى رغبة المنظمة في أن تكون هي الرائدة في مجال المرتبات.
- الوضع الاقتصادي: يمكن للأوضاع الاقتصادية أن تؤثر بشكل آخر على تحديد سياسة المرتبات سواء بالنقص أو بالزيادة، مثلا التضخم يجعل العاملين يضغطون باتجاه رفع مرتباتهم ليحسنوا من مستوى معيشتهم.
- التكنولوجيا الحديثة: ان تعامل الأفراد مع التكنولوجيا الجديدة التي تدخل المجالات الوظيفية التي يشغلونها، يجعلهم يطالبون بزيادة المرتبات.
- تقييم الوظيفة: هو عبارة عن تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة لقيمة الوظائف الأخرى بنفس المنظمة.
- أداء العامل للوظيفة (طريقة الدفع على أساس الزمن و الإنتاج): تحديد المرتب يكون على حساب تقييم أداء الفرد لعمل، فاذا كان أداءه عاليا منح مرتبا عاليا، و العكس.

5- الاتجاهات الحالية في تعويض الموظفين:

لقد اختلفت الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تعويض العاملين، حيث يستهدف تعويض العاملين على أساس عدة عوامل و اتجاهات أهمها: (ديسلر، 2003، صفحة 398)

1- الدفع على أساس المهارة أو الجدارة، فان الفرد يتحصل على معدل الأجر الذي يتوافق مع ما يتوافر لديه من مهارات و قدرات و معارف تمكنه من أداء واجبات الوظيفة التي يشغلها. و يعرف

أحد الخبراء الجدارة بأنها مجموعة الخصائص المتوافرة لدى الفرد مثل المهارة و المعارف و السلوكيات التي تمكنه من أداء وظيفته بنجاح.

و هناك عدة أسباب تدعو الى مكافأة الأفراد على أساس المهارة و هو أن هذا الاتجاه يدعم تطبيق الاستراتيجيات الجديدة التي ترغب المنظمة في تطبيقها، فمثلا عندما رغبت شركة Sony في الاتجاه نحو تصغير حجم منتجاتها مع زيادة درجة الدقة في التصنيع وجدت أنه من الضروري مكافأة العاملين بها و عدم الاقتصار فقط على مجرد الوظيفة التي يشغلها الفرد.

2- من حيث القدرة على اختبار الكفاءة: نجد أنه في ظل الدفع على أساس نتائج تقييم الوظائف يتم الحصول على الأجر بغض النظر عما قدمه الفرد من مساهمات لأداء مهام الوظيفة بكفاءة، أما في ظل نظام الدفع على أساس المهارة فنجد أن أجر الفرد لا يرتبط بالوظيفة بقدر ارتباطه بما يمتلكه من مهارات.

3- أثر تغيير الوظيفة: في ظل نظام الدفع على أساس نتائج تقييم الوظائف نجد أن أجر الوظيفة يتغير تلقائيا بمجرد تغيير الفرد لوظيفته، أما في ظل نظام الدفع على أساس المهارة فليس من الضروري أن يحدث ذلك.

4- تأثير الأقدمية و غيرها من العوامل الأخرى: يتأثر ما يحصل عليه الفرد من أجر في ظل نظام الدفع على نتائج تقييم الوظائف بالفترة التي يقضيها بالدرجة الوظيفية أو بأقدميته داخل تلك الدرجة، و لكن في ظل نظام الدفع على أساس المهارة يتوقف ما يحصل عليه الفرد من أجر على مستوى مهارته و ليس على عدد سنوات أقدميته.

5- من حيث فرص الترقى: تزداد فرص الترقى أمام الفرد في ظل نظام الدفع على أساس المهارة عنه في ظل نظام الدفع على أساس تقييم الوظائف، نظرا لأن الشركة تركز بدرجة أساسية على بناء المهارات.

المحاضرة العاشرة: المزايا و الخدمات

الأهداف التعليمية:

يطلع الطالب من خلال هذه المحاضرة على:

- مفهوم المزايا و الخدمات المقدمة للأفراد العاملين.
- أهداف المنافع و الخدمات المقدمة للعاملين.
- أنواع الخدمات المقدمة للعاملين.

يطلق على المنافع و الخدمات المقدمة للعاملين من قبل المنظمة بالتعويض غير المباشر أي أن هذا التعويض لا يرتبط بمستوى أداء الأفراد العاملين أو بجهودهم أو بسنوات الخدمة التي قضوها في المنظمة و إنما يمنح هذه التعويضات للأفراد بمجرد انتمائهم وولائهم للمنظمة، كما يعتبر تقديم المنافع و الخدمات من الأنشطة الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على الأفراد ذات الكفاءات العالية و الاحتفاظ بهم بشكل فعال من أجل تحقيق أهداف المنظمة و طموحاتها

1- مفهوم المنافع و الخدمات:

تشكل المنافع أو المزايا جزءا هام من الأجر اليومي لكل موظف تقريبا، و يمكن تعريفها بأنها جميع المدفوعات المالي و غير المالية التي يتلقاها الموظف ليواصل عمله في المنظمة، و هي تشمل مزايا عديدو مثل أجور الاجازات مدفوعة الأجر، و التأمين على الصحة و على الحياة و المعاشات، و خطط التعليم و تسهيلات لرعاية الأطفال.

و تعرف الخدمات بأنها: مجموعة الوسائل العلمية و الفنية المتخذة من قبل المنظمة لرفع المستوى المادي و الصحي و المعنوي للعاملين، و ايجاد التكيف الملائم بين الموظف و نفسه، و بينه و بين البيئة التي يتعامل معها. (الطائي، مؤيد، و العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 430)

كما تحتل هذه المزايا أهمية كبيرة لدى الأفراد العاملين و ذلك من حيث:

- جذب موارد بشرية جيدة.
- تقليل معدل دوران العمل و تحقيق استقرار في قوة العمل.
- تفيز العاملين عن طريق زيادة معنوياتهم و تحسين ولائهم لعملهم و لمنظمتهم.
- تعزيز صورة المنظمة بين العاملين فيها و في مجتمع الأعمال

2- أهداف المنافع و الخدمات المقدمة للعاملين:

إن المنافع و الخدمات المقدمة للأفراد العاملين تؤدي الى تحقيق الأهداف الأساسية التالية: (عباس و

حسين علي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، 1993، صفحة 160)

الأهداف الاجتماعية: تقدم المنافع و الخدمات مختلف الضمانات المالية للأفراد العاملين و هذه الضمانات تتمثل في التأمينات ضد المرض، الحوادث، و التقاعد...، لقد تزايدت أهمية الخدمات بالتطور التكنولوجي و التحول الى مجتمع صناعي، حيث أن الأفراد العاملين في مثل هذه المجتمعات بحاجة لمثل هذه الخدمات بسبب ارتفاع المستوى المعيشي و ظهور التشريعات و القوانين التي تستلزم خضوع الأفراد لها كالتشريعات الضريبية و هذا كله يتطلب ضرورة دعم الأفراد العاملين في كافة المنظمات ماديا من خلال برامج المنافع و الخدمات المختلفة.

الأهداف التنظيمية: تهدف المنظمة الى تحقيق العديد من الأهداف عند تقديمها الى الفوائد و

الخدمات للأفراد العاملين فيها، و من هذه الأهداف:

- الاحتفاظ و الإبقاء على الأفراد الكفؤين في المنظمة.
- الحفاظ على مستوى الأفراد اقتصاديا بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية و الاجتماعية.
- تقديم الضمانات اللازمة للعاملين ضد المرض و العجز و الشيخوخة.
- تقليل معدلات الدوران و الإجهاد.
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من خلال إشعارهم باهتمام الإدارة بهم.

الأهداف الفردية: غالبا ما يبحث الأفراد العاملين عن المنظمات التي تقدم إليهم المنافع و الخدمات

المختلفة بسبب انخفاض كلف هذه المنافع و الخدمات للأفراد العاملين قياسا بكلفتها الحقيقية اذا حصل عليها الأفراد من خارج المنظمة نظرا لكون معظم المنظمات تدفع بعض أو كل هذه التكاليف، إضافة إلى ذلك فان الأفراد العاملين يرغبون بالحماية الاقتصادية من مخاطر ارتفاع الأسعار نظرا لكون هذه المنافع و الخدمات لا تتأثر بدرجة كبيرة بارتفاع الأسعار، فإجازة أسبوعين بمرتب كامل تقل قيمتها عند ارتفاع الأسعار.

3- أنواع الخدمات المقدمة للعاملين:

تقدم الكثير من المنظمات خدمات مختلفة للأفراد العاملين لديها و تتنافس في ذلك فيما بينها و تبتكر أشكال من المنافع، و بالرغم من أن التنوع في هذه المنافع التي تصنف ضمن التعويضات غير المباشرة، إلا أننا سنتناول الأكثر شيوعا منها و التي يمكن أن تشمل: (الطائي، مؤيد، و العبادي،

ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، الصفحات 433-439)

- إجازات بأجر كامل: تعتبر الإجازات بأجر كامل من المزايا الشائعة جدا في منظمات تستخدم العاملين على أساس الزمن بل ان قوانين العمل الحالية تلزم بمنح العامل هذه الإجازات و تحدد أيامها و شروط التمتع بها، فهي حق أساسي للعامل، و الإجازات نوعان هم: اعتيادية و مرضية.
- الخدمات الصحية و التأمين على الصحة: أصبح توفير الخدمات الصحية واحدة من الخدمات التي تقدمها أكثر المنظمات و قد تضيف إليها و لفئة من الموظفين، التأمين على الحياة بل أغلب قوانين العمل حاليا تشترط تقديم الخدمات الصحية، خاصة اذا كانت بسبب العمل.
- مخصصات ملابس العمل: تقوم بعض المنظمات أيضا بتوفير الملابس للعاملين، وتختلف الظروف التي تستدعي تقديم الخدمة و الفئات التي تقدم لها، فقد توفر المنظمة الملابس للعمال، خاصة اذا كانت تطالبهم بملابس خاصة، بل ان أكثر قوانين العمل تفرض توفير بعض الملابس لأغراض السلامة.
- خدمات السكن: توفر بعض الأعمال للعاملين خدمات السكن المجاني، و هذه الميزة شائعة و خاصة للأعمال في مواقع نائية عن المدن الرئيسية و حيث لا يرغب أو لا يستطيع العاملون تأجير أو شراء مساكن فيها.
- وجبات غذائية: تقوم بعض المنظمات بتوفير وجبة غذائية مجانية أو بأسعار رمزية للعاملين، بل أن كثير من قوانين العمل تفرض توفير وجبة غذائية بمستوى يضمن حصول العامل في اليوم على وجبة صحية واحدة على الأقل.
- الخدمات التعليمية: تمثل المزايا التعليمية خدمة شائعة في الكثير من المنظمات خاصة تلك التي تحتاج عاملين بتأهيل عال، و هذه الخدمات تتجاوز ما تقدمه برامج التدريب و التطوير الخاص بالمنظمة، حيث أن بعض المنظمات تلتزم بتسديد بعض أو كامل أجور العاملين، منظمات

أخرى قد تسمح لهم بأن يدمجوا بين الدراسة و العمل أي أنها تسمح لهم بالتغيب خلال المحاضرات دون خصم أجورهم، و هناك منظمات تسمح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي، كذلك هناك منظمات تمن العاملين قرضا لتغطية بعض تكاليف الدراسة يسدده بعد إكمالها أما نقدا أو من خلال خدمة لعدد من السنوات...الخ

4- إدارة السلامة المهنية و الصحية:

تعتبر مهمة الحفاظ على الموارد البشرية و حمايتها من المهام الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، فالأمراض و الحوادث الناجمة عن العمل و التي يتعرض لها الأفراد العاملون تعوق حركة نشاط المنظمة و تحملها خسائر باهظة، مما يستدعي الأمر بالمنظمات الى الاهتمام بالرعاية الصحية و سلامة العاملين، و من ناحية أخرى تزايد اهتمام التشريعات الحكومية في إصدار قوانين تنص على حماية حقوق العاملين و إلزام أصحاب العمل بها.

4-1 مفهوم الصحة و السلامة المهنية:

من بين المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تقديم الخدمات الصحية و الأمن الصحي للأفراد العاملين كجزء من مهماتها في صيانتهم و الحفاظ عليهم، و هناك فرق بين مفهومي "الصحة" و "السلامة" فعبارة صحة الفرد لها مدلول أوسع و أشمل من السلامة، اذ يقصد بها: "خلو الفرد من الأمراض العقلية و الجسدية"، و بالتالي فالصحة المهنية تعني الحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية و البدنية الناجمة عن العمل، بينما يقصد بالسلامة: "سلامة الفرد من الحوادث و تجنبه للإصابة به" (الطائي، مؤيد، و العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 447)

و يقصد بالسلامة المهنية أيضا: "صيانة و حماية العاملين من الإصابات الناجمة من حوادث العمل، و لذا مفهوم السلامة بشقيها الصحي و المهني يتطلب اتخاذ جميع الإجراءات و الخدمات من قبل ادارة

الموارد البشرية في المنظمة لصيانة و حماية جميع عناصر العملية الإنتاجية أو الخدمية من الإصابات و الحوادث الناجمة عن العمل.

4-2 أهمية إدارة السلامة المهنية:

إن الأهمية التي تتطوي عليها إدارة السلامة المهنية و الصحية تنطلق من الأهداف التي تتوخى بلوغها المنظمات المعنية، لاسيما في ظل المفهوم الحديث للتعامل مع القوى البشرية باعتبارها أهم الموجودات الإنتاجية و أتمنها رأسمالا و لذلك بغية الحفاظ عليها و توفير متطلبات الأمن المهني و الصحي لها يعتبر من أكثر الأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال في القرن الحادي و العشرين و يمكن إيجاز هذه الأهمية من خلال ذلك ما يلي: (حمود و الخرشة، ادارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 226)

- إن القوانين و الأنظمة و التشريعات الحكومية و لوائح العمل و غيرها تفرض قانونيا توفير متطلبات السلامة المهنية و الصحية للعاملين.
- ان أغلب المنظمات العاملة تقع تحت ضغوطات واسعة من الاتحادات و النقابات العمالية التي تسعى دائما نحو توفير الأجواء المهنية و الصحية لأعضائها من خلال الاتصال المباشر مع الإدارة و استخدامها أسلوب المساومات الجماعية في اقرار سبل تأمين بيئة العمل المناسبة و الملائمة لذلك.
- ان الأمن و السلامة المهنية و الصحية للعاملين من شأنها أن تؤدي الى تقليص الاصابات و الحوادث بين العاملين و هذا ينعكس بصورة واضحة على تحسين الإنتاجية و تطويرها و تقليص التكاليف بالوقت و الجهد مساهما في تحقيق الربحية المستهدفة للمنظمة.

- تسعى المنظمات لخلق وتيرة تنافسية لها في الأسواق و جذب المهارات و الكفاءات العاملة و استقرارها و تقليص دوران العمل، يجعل من تلك المنظمات تسعى بشكل حثيث نحو توفير بيئة عمل آمنة و صحية تتناسب مع رغبتها في الاستقرار و الاستمرار في الأنشطة الإنتاجية و الخدمية.

3-4 أهداف و إجراءات الصحة و السلامة:

تتضمن أهداف و إجراءات الأمان و السلامة في أي منظمة سواء فيما يتعلق بالنسبة للعمال أو بالنسبة لظروف العمل، فيما يلي: (الطائي، مؤيد، و العبادي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2006، صفحة 449)

-تثقيفهم و تدريبهم و توعيتهم من خلال حضورهم دورات تتعلق بالسلامة ووضع الإرشادات الخاصة بالعمل.

-توفير الاحتياطات ووسائل السلامة العمالية ووسائل الحماية الشخصية و الوقاية من الأخطار و الأمراض التي قد تنجم عن العمل و عن الآلات المستعملة فيه.

-توفير الاحتياطات و التدابير اللازمة لحماية المؤسسة و العاملين فيها من شتى الأخطار، منع انتشار المخاطر الصحية الناتجة بسبب ظروف بيئة العمل بين الأفراد مثل منع انتشار الغازات الضارة في بيئة العمل و التي تتولد نتيجة العملية الصناعية مثلا.

-توفير وسائل و تجهيز مركز طبي بأجهزة الإسعاف الطبي للأفراد العاملين في المنشأة لمعالجة الحالات الطارئة أو تقديم الإسعافات الأولية.

- الأسس و المعايير الواجب توافرها في المؤسسات الصناعية، لضمان بيئة خالية من التلوث بجميع أشكاله و الوقاية من الضوضاء و الاهتزازات و كل ما يضر بصحة العامل ضمن المعايير الدولية المعتمدة و تحديد طرق الفحص و الاختبار الخاصة لضبط هذه المعايير .

- حماية الأفراد خلال ممارستهم العمل من العوامل الضارة بالصحة مثل ضرورة تأمين الإضاءة الجيدة لمنع تعرض الفرد للإصابة أو السقوط.

- وضع الفرد العامل في بيئة عمل تتناسب مع تكوينه البدني و النفسي و نقصد بذلك وضع الفرد في بيئة عمل تجعله قادرا على تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية في العمل دون تعرضه لأي ضرر.

المراجع و الإحالات:

- "محمد تيسير" الشريعة عطا الله، و غالب محمود سنجق. (2015). *ادارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة*. الأردن: الدار المنهجية للنشر و التوزيع.
- andré, L. B., & Louis Bergeron, p. j. (1983). *Gestion de ressources humaines: une approche globale et intégré*. Gaétan Morin.
- Arnaud, N. (2013). *Nouveaux enjeux de la GRH*. Paris: Ellipses édition .
- Burdett, J. (1992). *Recruitment: More than Aside show*. canadian Manager.
- Cloarec, C. (2004). *La motivation au travail: tour d'horizon des grand théories*. Paris: Edition ESF.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of scientific management*. new york: haper and brothers publishing, co.
- أبو شيخة نادر. (2010). *ادارة الموارد البشرية: اطار نظري و حالات عملية*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- أحمد يوسف عريقات وآخرون. (2011). *المفاهيم الادارية الأساسية*. عمان: دار حامد، ط1.
- اندرو دي سيزلاقي، جي ولاس مارك، و ترجمة أب القاسم أحمد. (1991). *السلوك التنظيمي و الأداء*. المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.
- بدر بن أحمد بن علي العمري. (2020). *استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي* .
- بشير العلاق. (1998). *أسس الادارة الحديثة "نظرية و مفاهيم"* (المجلد ط1). عمان: دار اليازوري العلمية.
- جاري ديسلر. (2003). *ادارة الموارد البشرية: ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، و عبد المحسن عبد المحسن جودة*. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- جميل أحمد توفيق. (1986). *ادارة الأعمال*. دون مكان النشر: دار النهضة العربية.
- جميل أحمد توفيق. (2002). *ادارة الأعمال*. الاسكندرية: دار الجامعية للطباعة و النشر.
- حسن راوية، و محمد سعيد سلطان. (2014). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.
- حنا نصر الله. (1999). *ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار العقل للنشر و التوزيع.
- خالد رجم، و رشيد مناصرية. (2018 /01). واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات النقية بحاسي مسعود. *مجلة الباحث* .
- خضير كاظم حمود، و منير الشيخ روان. (2013). *ادارة المواهب و الكفاءات البشرية*. الأردن: ناشرون و موزعون.
- خضير كاظم حمود، و ياسين كاسب الخرشنة. (2007). *ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- خضير كاظم حمود، و ياسين كاسب الخرشنة. (الطبعة الأولى 2007). *ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- راوية حسن. (2001). *السلوك في المنظمات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

- رونالد.ي.ريجو. (1999). المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي: ترجمة فارس حلمي، ط1. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- زيد منير عبوي. (2008). الادارة بالأهداف. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
- زيد منير عبوي، و يوسف ذيب العطاري. (2015). الاتجاهات الحديثة في العمل الجماعي. عمان: دار الخليج للنشر و التوزيع.
- سامح عبد المطلب عامر. (2010). استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر .
- سناء عبد الكريم خلاق. (مارس، 2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية. ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات .
- سهيلة محمد عباس، و علي حسين علي. (2007). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر، البعة الثالثة.
- سهيلة محمد عباس، و علي حسين علي. (1993). ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- صلاح عبدالباقي. (2000). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- عبد البارئ ابراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ. (2010). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الباسط عباس. (2001). ادارة الأعمال وفق منظور معاصر. الأردن، طبعة أولى: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الباعة.
- عبد المعطي عساف. (2010). التدريب و تنمية الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
- علي السلمي. (1997). ادارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر.
- علي السلمي. (1980). تطور الفكر التنظيمي. الكويت: وكالة المطبوعات للنشر.
- علي عباس. (2004). أساسيات علم الادارة (المجلد ط1). دار المسيرة للطباعة و النشر.
- عمار بن عيشي. (2012). اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع .
- كامل بربر. (1976). ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: دار المستقبل للنشر و التوزيع.
- كامل بربر. (2008). ادارة الموارد البشرية: اتجاهات و ممارسات. لبنان: دار المنهل اللبناني.
- مجيد الكرخي. (2016). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). ادارة الموارد البشرية. الأردن: دار الجنان للنشر و التوزيع.
- محمد سعيد سلطان. (2003). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- محمد مبارك محمد الرشدي. (2014). أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- محمد محمد هاني. (2014). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار المعنز للنشر و التوزيع.
- محمد موسى أحمد. (2014). ادارة الأفراد: بين النظرية و التطبيق. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- مصطفى يوسف كافي. (2014). ادارة الموارد البشرية: من منظور اداري-تكنولوجي-عولمي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.

- منصور محمد اسماعيل العريفي. (2012). *إدارة الموارد البشرية: الطبعة الثانية*. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- مهدي حسن زويلف. (2003). *إدارة الأفراد*. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر.
- مؤيد سعيد السالم. (2009). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي*. عمان، الأردن: اثناء للنشر و التوزيع.
- نادر أحمد أبو شيخة. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- هاني خلف الطراونة. (2012). *نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها*. الأردن، الطبعة الأولى: دار الأسامة للنشر و التوزيع.
- و آخرون علي غربي. (2002). *تنمية الموارد البشرية*. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للنشر و الطباعة.
- وسيلة حمداوي. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.
- يوسف حجيم الطائي، عبد الحسين الفضل مؤيد، و هاشم فوزي العبادي. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
- يوسف حجيم الطائي، و هاشم فوزي العبادي. (2015). *إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري (المجلد ط1)*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- يوسف مسعداوي. (2013). *أساسيات في إدارة المؤسسات*. الجزائر: دار هومة.