

المركز الجامعي بربكة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في مقياس:

## أسس إدارة الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية

اعداد: د. حذفاني أمير

السنة الجامعية: 2023/2022

## الفهرس

3	مفهوم ادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
11	تحليل وتوصيف الوظائف
17	تخطيط الموارد البشرية
21	الاستقطاب والتوظيف
30	التدريب وتنمية المهارات
36	نظم الاجور والحوافز
45	اليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات
54	ادارة المسارات المهنية
61	تقييم أداء الموارد البشرية
66	قائمة المراجع

## مفهوم ادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

### 1- إدارة الموارد البشرية المفهوم والأهمية

#### 1.1 مفهوم المورد البشري:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات ، و قد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية و معاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج ك رأس المال و المواد الخام و الآلات و المعدات و الوقت، و اعتبار الفرد إنسان يتحرك و يتصرف على أساس مشاعره و عواطفه ، يمكن أن يحقق فوائد و مزايا لكل من المنظمة و لنفسه، و بذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية ، لكن وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا.

- فيعرفه البعض على أنه " عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات و قيم و اعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة ". أي انه لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط، و لكن أيضا قدراتهم و كيفية استغلال هذه القدرات ، و المواهب و الاتجاهات و المعتقدات و كيفية إدارتها أيضا.
- و تعرف أيضا على انها: " جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجيتها المستقبلية."
- "كما تعرف على انها: " تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم، حيث يتعين أن تتكامل و تتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم و تزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها و تطويرها بالتعليم و الاختيار و التدريب و التقييم و التطوير و الصيانة " .

و عليه يمكن القول بأن الموارد البشرية تتمثل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، حاملة مسؤولية تعبئة و تسيير باقي الموارد و توجيهها بكفاءة و فعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها و بما يضمن تحقيق أهداف و سياسات و استراتيجيات المؤسسة.

و تتمثل أهمية المورد البشرية فيما يلي:

- ✓ يكون لدى الدولة عموما و المؤسسة خصوصا استقلالاً و نفوذاً اقتصادياً إذا ما امتلكت موارد بشرية ذات خبرة و كفاءة و قدرة على الأداء و الابتكار.

- ✓ يعد المورد البشري اليوم أداة تنافسية عالمية، نترجم هذا في الظهور القوي لمصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية.
- ✓ امتلاك موارد بشرية مبدعة ومبتكرة تسهل الاستفادة من التكنولوجيات المستوردة والتقليل من تكلفة استخدامها؛
- ✓ تعظم الموارد البشرية القيمة المضافة إذا ما تم العمل على تنميتها وتطويرها لتواكب وتوائم التغيرات الحاصلة، سيما التكنولوجية منها.
- ✓ استقطاب الموارد البشرية والكفاءات المبتكرة والمبدعة أصبح محور الصراع العالمي الخ.

## 2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على انها :

- "مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجها من حيث الكم والنوع".
- "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المؤسسة".
- "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها و المجتمع".
- "إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما".

و أهم الأسباب التي دفعت الى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية تتمثل في :

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث و الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، هذا خلق الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة، تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العمالية.

## 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم؛ إنما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية والإدارية، فهي ليست وليدة الساعة وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية، عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل؛ إلا أن المضمون كان موحدًا، نقدمها موجزة فيما يلي:

### 1.2 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل والعمال؛ بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته العمل،..... الخ، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين هما الملاك والعبيد (يفلحون الأرض) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، حيث مثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة.

### 2.2 مرحلة الثورة الصناعية:

مرحلة الثورة الصناعية ظهرت منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر (1750م) حيث غلب العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال، أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقر العمال للأمان واستغلالهم من قبل أرباب العمل واعتبارهم كالألات ساهم في تنظيم صفوفهم، ففي حوالي منتصف القرن 19 أوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة، حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة امامهم وفي مقدمتها الإضراب مما أجبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن هذه المفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال، هذا ما عزز دور النقابات ودعمها من قبل العمال وطور قوتها لتخدم الصالح العام.

### 3.2 مرحلة القرن العشرين:

شهدت مرحلة القرن العشرين تغيرات وتطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح على إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور بعض المدارس التي كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة وأهمية صريحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، تمثلت هذه المدارس في:

### 1.3.2 مدرسة الإدارة العلمية: (-1856 1915م)

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور Taylor.Frederick"، حيث أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين و أرباب العمل، من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام "دراسة الحركة والزمن time and motion study"، حيث توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- ✓ تطوير حقيقي في الإدارة: يقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أفضل المواد والمعدات المستخدمة.
- ✓ الاختيار العلمي للعاملين: يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد، فبعد التأكد من قدرات ومهارات اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- ✓ الاهتمام بتنمية الأفراد: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعدادا للعمل وتدريبًا مناسبًا عليه، إذ يشكل هذا أمرا جوهريا للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- ✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والأفراد: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

واجهت المدرسة "التايلورية" انتقادات عدة كان على رأسها اعتبار العامل مجرد آلة يمكن رصد حركته وضبطها وفق الزمن، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة دون النظر في تحقيق أهداف العاملين، بالتالي إهمال الجانب الإنساني للعامل.

### 2.3.2 مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932)

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة (1927) بزعامة "التون مايو Elton.Mayo"

حيث اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية؛ بل أيضا بالاهتمام بالعاملين، لقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية، حيث أشارت إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة، كان هذا تأكيدا على تغيير النظرة إلى العامل من النظرة إليه كآلة إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات.

لكن هذه الدراسة أيضا وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهمل "مايو" الجانب المادي وركز فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية على المؤسسة وإنتاجيتها، لأن

إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها وأهداف المؤسسة.

### 3.3.2 مدرسة العلوم السلوكية ( 1930 1960 ):

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث طورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب التطور في العلوم السلوكية، حيث تم في ضوء إسهامات هذه المدرسة إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي و مراكز التقييم الإدارية، أدى هذا إلى تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كذلك نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين المؤسسة والعاملين.

### 4.3.2 مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:

شهدت هذه المرحلة خاصة في السبعينات والثمانينات إلى يومنا هذا تطورات واضحة وهامة في إدارة الموارد البشرية، نتيجة للتغيرات التي شهدها العالم ولا يزال، تمثلت في:

- ظهور العولمة.
  - شدة المنافسة.
  - الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
  - تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
  - تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
  - الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
  - ديناميكية البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها.
- هذه المتغيرات والتحديات وغيرهما، جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير نذكر أهمها في جملة النقاط الموالية:
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل. والضمان الاجتماعي والتعاقد.
  - بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
  - التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
  - زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
  - التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - بروز ظاهرة التمكين للعاملين، التي تشكل إحدى أهم الإفرزات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

وقد ظهرت في هذه المرحلة الممتدة إلى يومنا هذا مجموعة من المدارس تعكس أقصى ما وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في تطورها تماشياً وتوجهات الفكر الإداري الحديث، نعرضها فيما يلي:

#### أ- مدرسة إدارة الأفراد (1950-1980)

نظراً لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد وشؤونهم والتي تركزت أهدافها في توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها، بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدتها في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

وقد كان لتدخل الحكومات في مجالات العمل والتوظيف دوراً هاماً في تفعيل ممارسات هذه الإدارة، حيث سنت العديد من التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الأفراد في المؤسسات وتلزمها بتقديم مزايا وظيفية أكثر للعاملين كالتأمينات الصحية وإجازات العمل والتعويضات.

ما يمكن قوله حول هذه المدرسة (إدارة الأفراد)، أن دورها اقتصر في العمل على تنفيذ أوامر الإدارة العليا من سياسات في مجال تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، توظيفها ثم تنميتها، كما أصبحت هذه الإدارة تعنى بكافة العاملين في المؤسسة بعدما اقتصر في السابق على العمال، حيث ونتيجة للقصور في هذه الأخيرة واستجابة للتطورات الحاصلة والمتواصلة في الفكر الإداري المعاصر والمتمثلة أساساً في الإبداع و الابتكار وإبراز مهارات وقدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، فقد ظهر مفهوم جديد كان من شأنه الإلمام بكل هذه الجوانب التي غابت في الإسهامات السابقة ألا وهو "إدارة الموارد البشرية".

#### ب- إدارة الموارد البشرية:

في عام (1980) تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية ( Human Resource Management)، اختلفت إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز، تنمية وتطوير الأفراد، حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة، بذلك ازدادت إسهاماتها واتسعت صلاحياتها، مما فعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا كان نتاجاً لجهودها والتي تمحورت حول خلق تنسيق وتكامل بين أنشطتها وسياساتها، الأمر الذي كان له تأثيراته في سلوكيات العاملين وتوجهاتهم وتعميق وعيهم بأهميتهم ودورهم في تنفيذ سياسات المؤسسة والخاصة بكل نشاط من نشاطاتها وبهذا تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية داخل المؤسسات.

### ج- مدرسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

لقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، هذا ما يعكس فلسفة التحول ويركز على إيجادها في مختلف وظائف وأنشطة هذه الإدارة، حيث أن هذه الفلسفة تحمل في مضامينها ما يلي :

- الأفراد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية.
- إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكملان بعضهما، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الأهداف من خلال الموازنة بين احتياجات العمل والعاملين ومتطلبات البيئة الخارجية.

### 3- أهداف إدارة الموارد البشرية

تعنى إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الوظائف، ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف :

- ✓ توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- ✓ استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة (الرجل المناسب في المكان المناسب).
- ✓ تهيئة ظروف مناسبة للعمل.
- ✓ الاهتمام برضا العاملين والرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر.
- ✓ الأخذ في الحسبان شكاوي العاملين والعمل على التقييم الموضوعي لها.
- ✓ الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة وتطبيق المناسب منها.
- ✓ الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها؛ -تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءاتهم.
- ✓ بناء مسار مهني سليم للعاملين.
- ✓ تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها؛ أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية.

✓ المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة.

✓ تحقيق العدل بين الأفراد.

و يمكن تصنيف هذه الأهداف الى:

- **الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم و يبقى المديرون مسئولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه، حيث وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.
- **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.
- **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل، حيث أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية، هذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها لا بد أن تتكامل فيما بينها و تتصف بالقبول و المرونة والواقعية، نظرا لارتباطها بالعنصر البشري وأن يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يضمن تحقيقها معا.

## تحليل و توصيف الوظائف

### 1- مفهوم تحليل و توصيف الوظائف :

#### 1.1 ماهية تحليل الوظائف:

#### 1.1.1 تعريف تحليل الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.

إن عملية تحليل الوظيفة تسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم وتكوينهم كما تساعد على تقسيم وتخصص العمل، كما أن أهمية هذه العملية تكمن في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما تساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل.

ومن أهم الجوانب التي تركز عليها عملية التحليل نجد:

- **واجبات الوظيفية:** وهي تعتبر من أهم الجوانب التي يشملها التحليل لأنها تسمح بتوضيح كمية العمل المطلوب ونوعيته وكذلك توقيت انجازه.
- **سلوكيات الوظيفة:** حيث توضح لنا التصرفات التي تتطلبها الوظيفة مثل تحديد نمط الاتصال، خط الاتصال، كيفية اتخاذ القرارات....الخ.
- **ظروف العمل:** حيث يتم هنا تحليل وتحديد مختلف الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة مثل: التهوية، الإنارة، السلامة المهنية.....الخ.
- **وسائل العمل:** حيث ينتم تحديد الوسائل المستعملة في أداء الوظيفة.
- **معايير الأداء:** وهي تلك المعايير التي يقيم على أساسها الموظف مثل: كمية العمل، وقت الانجاز، التكلفة....الخ.
- **المواصفات و المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة:** وهي الناتج النهائي لعملية التحليل (توصيف الوظائف).

#### 2.1.1 مراحل تحليل الوظائف

تمر عملية تحليل الوظائف بخمس مراحل وهي:

#### 1- الغرض من التحليل:

إن استخدام نتائج التحليل ستحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة، كما ستؤثر على محتويات التحليل ونوعيته والتفاصيل المطلوبة فيه، لذلك من الضروري تحديد

الاتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته، لتحديد الهدف المطلوب من هذه العملية.

### ب - تحديد الأعمال التي يشملها التحليل

إن عدد الأعمال تتأثر بشكل كبير من التحليل؛ فمثلا إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد من الأعمال، فإن التحليل يجب أن يشمل هذه الأعمال دون غيرها.

### ج- تحديد مصادر تهيئة محلي الأعمال

إن هذه المصادر تعتمد على أمور كثيرة منها حجم المنظمة، توفر الإمكانيات المالية، طبيعة نظام المنظمة، هدف التحليل. إلا أن معظم المنظمات تعتمد في اختيار المحللين على المصادر التالية:

- محللون من داخل المنظمة: تتميز هذه الطريقة بأنه من يقوم بهذه المهمة سيكون على معرفة بأساليب العمل، مما يخفض التكلفة لها، إلا أن المنظمة بحاجة إلى تدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه المهمة.
- محللون من منظمة استشارية: وتكون هذه المنظمات ذات خبرة في هذا المجال ، ويمكن اللجوء لذلك عند عدم توفر محللين محليين، وهؤلاء يقومون بإنجاز مهامهم بسرعة، إلا أن تكلفته مرتفعة، كما إن المعلومات المتوفرة عن هذه المنظمة قليلة.
- محللون يعملون لحسابهم الخاص: يتوفر هؤلاء في مكاتب خاصة بهم، حيث يقوم موظف واحد بالمهمة.

### د- تحديد طرق جمع المعلومات

إن أهم خطوة في عملية تحليل الوظائف هي كيفية اختيار طريقة مناسبة لجمع المعلومات، حيث إنها توجد طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة.

### هـ - توصيف الوظيفة

تتضمن هذه العملية تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف، أو كتابة وصف كامل للمعلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل الذي يقوم به.

## 2.1 ماهية توصيف الوظائف

### 1.2.1 تعريف توصيف الوظائف

تعرف على أنها : "بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين". ويقصد به كذلك إجراء يستخدم منهجية مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوظيفة، ويسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها، وصفها وبيان خصوصياتها. كما يعبر عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

### 2.2.1 عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي

أ - مسمى الوظيفة: ويقصد به اسم الوظيفة المبين في الهيكل التنظيمي للمنظمة وكذا في الوثائق التنظيمية الرسمية لها مثلا: المدير، رئيس قسم العلاقات العامة، متصرف محلل ... وغيرها.

ب - هدف العام للوظيفة: و هو يعبر عن المهمة الأساسية للوظيفة والتي تتفرع منها باقي المهام الفرعية، أو الغرض الرئيسي الذي وجدت من أجله مثلا الهدف العام لوظيفة أستاذ هو التدريس. أما بالنسبة للمحاسب فيكون ادارة ميزانية المؤسسة وفقا لما يمليه قانونها التنظيمي.

ج - الأنشطة / الواجبات: مجموعة المهام الأولية المشكلة للوظيفة، في إطار توصيف المنصب، مجال عمل محول لشخص، وهو كذلك سلوك قابل للملاحظة لدى شخص في سياق تحليل العمل، وتعتبر أيضا مجموعة المهام المحددة التي يتعين القيام بها.

د - الكفاءات اللازمة: ونعني بها مجموعة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي يكتسبها الفرد أو يتعين عليه اكتسابها لشغل وظيفة معينة بحيث تخول له القيام بمهامها بشكل مرضي.

## 2- أهمية تحليل و توصيف الوظائف

يمكن إبراز أهمية تحليل الوظائف من خلال عرض استخداماته في باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية:

### 1.2- تخطيط القوى العاملة

إن لكل منظمة أعمال هدفا محددًا أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية قادمة، و لأجل تحقق هذا الهدف فإن إدارة المنظمة تحدد مجموعة من الواجبات والمهام والأنشطة المطلوب تنفيذها لبلوغ الهدف، ومن خلال نتائج تحليل الوظائف فإن الإدارة ستتمكن من تحديد

المواصفات والمؤهلات المطلوب توفرها في الأفراد اللازمين لأداء الأعمال، وبالتالي ستمكن من تحديد عدد الأشخاص المطلوبين من كل مستوى من مستويات المهارة والخبرة والمعرفة وغيرها من المواصفات الأخرى للقيام بالواجبات والمهام والأنشطة الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

## 2.2- الاختيار والتعيين

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

## 3.2- التوجيه والإرشاد المهني

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

## 4.2 - تقييم الأداء

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

## 5.2 - التدريب

يتم الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية في منظمة الأعمال وكذلك تشكل أساسا في تطوير برامج التدريب، حيث يتم الاستناد على تحليل الوظائف في عملية تحديد محتوى البرنامج التدريبي وتقدير الوقت اللازم للتدريب وكذلك عملية اختيار المتدربين بحيث تكون مهاراتهم ومعارفهم تتفق مع احتياجات الأعمال التي سيقومون بتدريب المتدربين عليها، وبهذا يتمكن المسؤول عن البرامج التدريبية من الموازنة بين المتطلبات من المهارات وطبيعة الوظيفة والتدريب الإضافي للعاملين حسب متغيرات العمل.

## 6.2 - النقل والترقية

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

## 7.2 - إعداد أنظمة الأجور

يعتبر تحليل الوظائف الخطوة الأولى في تحديد القيمة النسبية للوظيفة من خلال تحديد مستوى صعوبتها، واجبها ومسؤولياتها، المهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة، فبمجرد تحديد القمّة النسبية للوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى فإنه يمكن أن يحدد جدول عادل للأجور والمرتبات.

## 8.2 - السلامة المهنية

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

## 9.2 - رفع مستوى كفاءة استخدام القوى العاملة

إن المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف تساعد في عملة إعادة تصميم العمل والتي تهدف إلى هيكله الأعمال بما يتناسب مع ما هو متوفر من قوى عاملة متاحة لزيادة فاعلية استخدام قوة العمل.

## 10.2 - تحسين ظروف العمل

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

## 11.2 - إدارة الوقت

يساهم تحليل الوظائف في تحديد الوقت اللازم لكل نشاط و ذلك من خلال تحديد ما يجب على العامل من عمل.

## 12.2 - تحسين العلاقات الإنسانية

تنشأ بعض النزاعات بين الأفراد العاملين وذلك بسبب عدم وضوح حدود المسؤولية والصلاحيّة، وبالتالي عدم معرفة المسؤول عن بعض الواجبات، ولما كان تحليل الوظائف

يتضمن تحديدا واضحا لواجبات كل عمل، فان كل فرد في المنظمة سيتضح له ما هو المطلوب منه مما يؤدي إلى إلغاء أو كحد أدنى التقليل من النزاعات كما أن للتحليل اثر ايجابي أيضا في تحسّن الاتصالات في المنظمة فمن خلال وضوح ماه و مطلوب من كل شخص في المنظمة وكذلك وضوح العلاقات بين الأقسام المختلفة، فانه ستتوفر فرص أفضل لتحسين الاتصالات بين مختلف العاملين وبين الأقسام المختلفة للمنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل تنسيق ممكن بين الجهود المختلفة، مما ينعكس بشكل ايجابي على العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين.

### 13.2 - توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة

ان أوصاف الأعمال الناتجة من عملية التحليل تستخدم لدراسة وتوضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث إن وصف الوظائف التنفيذية والإدارية الأساسية مكن أن يساعد في تحديدها إذا كانت جميع المسؤوليات المشتركة قد تم القيام بها، وعند إضافة مسؤوليات جديدة فان أوصاف الأعمال تحدد الجهة التي ستكون مسؤولة عنها، وعند حدوث أي تغيير في محتوى أي عمل بسبب تغير واجباته أو مسؤولياته فان وصفه يجب أن يعدل بالشكل الذي يجعله مستوعبا للتغييرات التي حصلت، ومن ثم يوزع الوصف الجديد على الجهات التي لها علاقة من اجل إعلامها بهذه التغييرات، كما أن أوصاف الأعمال يمكن أن تستخدم مع الهيكل التنظيمي للمنظمة لإعداد الدليل التنظيمي والذي يحدد ضمنه اسم الجهة المسؤولة عن أداء الواجبات وكذلك يحدد طبيعة التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة، وماه القنوات الرسمية بين الإدارة العليا و المرؤوسين والعكس.

### 14.2 - إدارة الجودة الشاملة:

يشكل الوصف خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف والمهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه والبحث عن ذلك عن أوجه الخلل وسبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة والامتياز.

## تخطيط الموارد البشرية

### 1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

#### 1.1 تعريف تخطيط الموارد البشرية

يعرف على أنه " وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفاية " .

و يعرف أيضا على انه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف الصناعية وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن التخطيط للموارد البشرية تعد نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا ( الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

ويعرف أيضا انه عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم إمكان تدبير العدد اللازم بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية معينة.

#### 2.1 خصائص عملية التخطيط للموارد البشرية:

- ✓ عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- ✓ عملية تركز على التغيرات البيئية الخارجية الداخلية عند تحديد الطلب على الموارد البشرية.
- ✓ ترتبط بالتخطيط على مستوى المنظمة بشكل عام.
- ✓ تعتمد بشكل كبير على المعلومات المتوفرة .
- ✓ عملية إستراتيجية ومستمرة.

#### 3.1 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- ✓ يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.
- ✓ يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة ( مهارات ،قابليات ، خصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- ✓ يؤدي إلى الموازنة الكفوة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة ، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- ✓ يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.

✓ يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

#### 4.1 أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- ✓ تأمين الاحتياجات من العمال في الوقت المناسب.
- ✓ تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية (الاستقالة، التقاعد) واعداد الموازنات الخاصة بها.
- ✓ تقدير التكاليف الموارد البشرية.
- ✓ الإعداد الجيد للاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ✓ مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية كتغيير في الآلات.
- ✓ إعادة توزيع العمالة في المنشأة ككل.

#### 2- العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمليات التخطيط

هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمليات التخطيط والتي من أبرزها ما يلي :

#### 1.2 العوامل الداخلية

**1.1.2 أهداف المنظمة :** حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها، ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لتقييمها بمنعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

**2.1.2 الوضع المالي:** الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد المواد البشرية، مما يؤثر على أنشطة أخرى مثل الاستقطاب للكفاءات المؤهلة و ابقائها على رأس العمل، وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ..الخ.

**3.1.2 التغيرات التنظيمية :** وتعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية ، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين، وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب تدريب وتطوير الموارد البشرية.

**4.1.2 حجم العمل :** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته، حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها أثناء فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط ومهمته.

## 2.2 العوامل الخارجية

**1.2.2 عوامل اقتصادية :** تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة ، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر لإختيار الموارد البشرية.

**2.2.2 سياسة العمالة في الدولة :** وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى للأجور... الخ.

**3.2.2 عوامل تقنية :** يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة، مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة، وكذلك أثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

**4.2.2 أوضاع سوق العمل :** ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

**5.2.2 عوامل تنافسية :** تتمثل في زيادة المنافسة بين الشركات لإمتلاك اكبر الكفاءات البشرية المدربة والماهرة.

**6.2.2 العوامل الاجتماعية والسكانية:** يتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية لأخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجية وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض والعجز.

### 3- مقومات تخطيط الموارد البشرية

- إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية ودعمها لعملية التخطيط ماديا ومعنويا.
- توافر قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية.
- توافر الخبرات الفنية اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية.
- استخدام أساليب مناسبة للتنبؤ بالطلب والعرض على العمالة.
- التكامل بين خطة المنشأة، وخطة الموارد البشرية واعتبار إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي عند صياغة، وتحليل وتقييم استراتيجية المنشأة.
- التكامل بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية وكافة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ضرورة دراسة وتحليل المتغيرات البيئية وتأثيرها على خطة الموارد البشرية.
- ضرورة مراجعة خطة الموارد البشرية دوريا وفي ضوء التغيير في الأسس التي بنيت عليها الخطة.
- يجب إعداد خطط زمنية الموارد البشرية في الأجل القصير والطويل.

#### 4- معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

- وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له أكبر الأثر على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية في مجال التعليم أو التدريب.
- قصور المعلومات والبيانات عند العرض والطلب في سوق العمل حيث عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة يؤدي إلى صعوبة وضع تقدير لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية يؤدي إلى تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين التخصصات من خريجي الجامعات والمعاهد.
- التعدد والتغير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرص زيادات تحكيمية في الأجور مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل دون مبرر.
- انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، كما أن الإدارة العليا لا تعطي هذا النوع من التخطيط العناية والرعاية الكافية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة.
- التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية اتجاه قيمة العمل وأثر ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد حيث أصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطويرهم وتقديمهم الوظيفي.

## الاستقطاب و التوظيف

### أولاً: الاستقطاب:

يعد الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ومن النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها . فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة، وانتقاء أفضلها، وتعيينها في المنظمة ، سيؤثر إيجاباً في مقدرتها على الأداء في المدى الزمني القصير والبعيد ، لان الاستقطاب يوفر لإدارة الموارد البشرية قاعدة واسعة وأساساً صالحاً لوظيفة الاختيار والتعيين لاحقاً، ثم إن استقطاب الموارد المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير في إنتاجية المنظمة خاصة إذا كانت تلك الموارد تتميز بالكفاءة والمهارة ، وهو ما سينعكس على النتائج التنظيمية للوحدة الإدارية والمنظمة معاً.

### 1- تعريف الاستقطاب في الموارد البشرية

هناك تعريف عديدة لهذا المفهوم من ضمنها ما يلي:

- "عرف الاستقطاب على انه هو استمالة وجذب ، واختيار بعض الكوادر الماهرة لشغل وظائف شاغرة".
- "هو عملية جذب و اغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة".
- "هو تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين المائمين لملاء الوظائف الشاغرة بالمنظمة".

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استنتاج مايلي :

يعتبر الاستقطاب عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية، وتعني البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. ويتضمن تحديد المواصفات المطلوبة للوظائف واختيار الأساليب المناسبة للترويج للوظائف المتاحة، بما في ذلك الإعلان الموسع والاستفادة من مصادر استقطاب الموارد البشرية المختلفة. وتهدف عملية الاستقطاب إلى جذب الأفراد ذوي المهارات والخبرات المناسبة لتلبية احتياجات المنظمة والمساهمة في تحقيق الأهداف المحددة لها. ويمكن تحسين فعالية الاستقطاب من خلال تقييم النتائج وتطوير الإجراءات المستخدمة، بالإضافة إلى التعاون المستمر بين أقسام الموارد البشرية.

### 2- أهمية و أهداف وظيفة الاستقطاب

تبرز أهمية الاستقطاب في النقاط التالية:

- ✓ الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب، ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل، أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من بين المتقدمين.

- ✓ من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين، بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
  - ✓ إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
  - ✓ الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.
  - ✓ البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني إن القائم بعملية الاستقطاب على اطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي.
- و يهدف نشاط الاستقطاب يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ وضع خطط للموارد البشرية موضع التنفيذ وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، ومهارات، وخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم.
- ✓ توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة، عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.
- ✓ توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب.
- ✓ الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين، ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم، واهتماماتهم وطموحاتهم.

### 3- مصادر استقطاب الموارد البشرية

عندما تقرر المنظمات والمؤسسات بأنها تحتاج إلى موارد بشرية إضافية، وذلك نتيجة أسباب تختلف من منظمة لأخرى، إما بسبب توسع نشاطها، أو قلة القوى العاملة، أو إن أحد القوى العاملة تركت العمل، وأراد أحد أن يحل محلها، بعدها تقوم المنظمة بوضع خطة للموارد البشرية، وتحديد المواصفات، والكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفية، ينبغي عليها اللجوء إلى المصادر التي سيتم من خلالها الحصول على القوة العاملة، فقد تلجأ إلى مصادر داخلية أو خارجية أو إلى كمال النوعين من المصادر.

#### 1.3 المصادر الداخلية

ويعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر، من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني انه إذا حلت وظيفة معينة في المنشأة، فانه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم له تتمثل فيما يلي:

- لترقية: أي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة.

- **النقل الداخلي:** أي نقل العاملين من إدارة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر دون ترقية لهم، والهدف من ذلك خلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة.
- **الموظفون السابقون:** أبناء الموظفون السابقون، أي الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، ورفع درجة الرضا لدى الأفراد.

### 2.3 المصادر الخارجية:

هي تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية، وقد يقصد بها أيضا سوق العمل، ويمكن الحصول على الأشخاص المناسبين للعمل من خارج المنظمة، من خلال إحدى المصادر الخارجية :

- **الإعلان:** يمكن استخدام مختلف وسائل الإعلان، من اجل استقطاب الأفراد اللازمين، إن من أهم هذه الوسائل الإعلان في الصحف والمجلات وكذلك في التليفزيون والأنترنت.... وكلها وسائل هامة الاستقطاب العمالة .
- **مكاتب العمل الحكومية:** تشرف على هذه الأجهزة وزارة العمل، حيث تقوم بحصر طالبي العمل وتتصل بالمنشآت لمعرفة احتياجاتها لهذا فهي تلعب دور الوسيط و امداد الشركات.
- **مكاتب التوظيف الخاصة:** تقوم هذه المكاتب بحصر الباحثين عن العمل، بحاجتها من المؤهلين وغير المؤهلين .
- **مكاتب الاستخدام المؤقت:** تنحصر مهمتها بإيجاد فرص عمل موسمية، ومؤقتة للأنشطة التي تتطلب ذلك (مواسم زراعية، سياحية).
- **الجامعات والمؤسسات التعليمية والكليات:** زاد الاعتماد على هذه المصدر بعد الحاجة إلى مهارات، وكفاءات محددة، حيث تتصل الشركات في نهاية العام مع هذه الجهات لاستقطاب المتفوقين وترغيبهم بالعمل لديه.
- **أقرباء وأصدقاء العاملين في الشركة:** وفي هذه الحالة يرشح العاملين في الشركة عمالا آخرين من أقاربهم، وأصدقائهم ومعارفهم، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى نتائج غير مرضية، خاصة بالنسبة للمهارات والاختصاصات النادرة .
- **الأنترنت:** يساعد التطور التكنولوجي والعلمي في إتباع وسائل جديدة يوميا، فمن خلال الأنترنت لا يتم الإعلان عن الوظائف فحسب، ولكن من الممكن أيضا أن يقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم، بغية أن يراها بعض أصحاب العمل، الذين هم في حاجة إلى عمالة.

### 4- العوامل المؤثرة في عملية استقطاب الموارد البشرية

تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من المؤثرات، والمتغيرات، والظروف سواء كانت داخلية أم خارجية، ومن هنا فان هناك عوامل تؤثر على عملية الاستقطاب، يمكن تقسيمها إلى:

- **سوق العمل:** في الظروف التي يكن فيها العرض من العمالة كبير، لا يوجد منافسة بين المنظمات على استقطاب العاملين، بالتالي ال تجد المنظمات صعوبة في عملية الاستقطاب، أما في الظروف التي يكون فيها العرض من العمالة قليل، هناك منافسة بين المنظمات على هذه العمالة، هنا يأتي دور الاستقطاب الناجح لجذب العمالة.
- **سمعة المنظمة:** كل ما يتعلق باستراتيجياتها، ونمط إدارتها، وأهدافها، وهيكلا التنظيمي وسمعتها، وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية بشكل عام.
- **الظروف الاقتصادية:** تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دورا فاعلا في عملية استقطاب، ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة، فيها لأسباب إقتصادية كزيادة البطالة، أو التضخم... الخ، فإن الأفراد يتوافدون على هذه المنظمات طلبا للعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين، فإن المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين، الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات .
- **الاتجاهات الاجتماعية السائدة:** إن المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه، تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين، إذا أن المجتمع غالبا ما يشكل توجهها ايجابيا نحو منظمة أو عمل ما، أسباب عديدة اغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات، والقيم، والأعراف السائدة في المجتمع.

## 5- فاعلية الاستقطاب وكيفية تقييمها

تعتبر فاعلية عملية الاستقطاب من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها في إدارة الموارد البشرية. فعملية الاستقطاب الفعالة تضمن توفير موظفين ذوي كفاءات عالية وقدرات متميزة والذين يمتلكون الخبرات والمهارات المطلوبة لملء الوظائف بشكل فعال. وبالإضافة إلى ذلك، يساعد تقييم فاعلية الاستقطاب في معرفة ما إذا كانت الإجراءات والأساليب والمصادر المستخدمة في الاستقطاب تخدم الغرض المطلوب وتساهم في الحفاظ على جودة الموظفين. وبالتالي، يتم تحديد أداء الإدارة في توظيف الموظفين والإجراءات اللازمة لتحسين الفاعلية والإنتاجية في عملية الاستقطاب. ويمكن تقييم فاعلية الاستقطاب من خلال الاستماع إلى ملاحظات الموظفين الجدد بعد فترة زمنية من قبولهم للوظيفة، وكذلك عن طريق تقييم كفاءة الوظيفة والمستوى المطلوب من التدريب. ويعمل التقييم على تحسين عملية الاستقطاب والحد من زمن وموارد التدريب والتنمية والعمليات اللازمة لزرع الولاء في صفوف الموظفين.

## ثانياً: الاختيار والتعيين

تلي وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية مباشرة وظيفة الاستقطاب، ففي حين تهدف هذه الأخيرة إلى تحديد مصادر احتياجات الموارد البشرية فان وظيفة الاختيار والتعيين تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام الأنسب منهم.

### 1- مفهوم الاختيار والتعيين

■ **تعريف الاختيار:** هي العملية التي يستطيع من خلالها الخبراء ان يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة لانتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

كما يعرف الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها لمنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

■ **تعريف التعيين:** هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها من مؤهلات وكفاءات.

### 2- مراحل وخطوات الاختيار والتعيين

**1.2 ملئ طلبات التوظيف:** يقوم المتقدمين للوظائف بملء طلبات التوظيف الموزعة عليهم والتي عادة ما تكون مطبوعة وجاهزة ومصممة خصيصاً لهذا الغرض من قبل ادارة الموارد البشرية باعتماد اسلوب علمي يراعي المستوى الاداري للوظيفة ووصفها ومواصفاتها بما يعني انه لا يوجد نموذج موحد لكافة الوظائف وانما هناك نماذج يمكن استخدامها عندما تكون الوظائف متشابهة.

**2.2 فحص المتقدمين:** يلي تعبئة طلب التوظيف قيام المختصين في ادارة الموارد البشرية بمراجعة وتحديد مواعيد لأجراء الامتحانات والمقابلات واعلام المتقدم بها. اذ ينبغي الرجوع الى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف لتحديد العوامل التي تساعد في التنبؤ بأداء المتقدم واستيفائه لمواصفات الوظيفة المتقدم اليها.

**3.2 الاختبارات:** بعد ان تتأكد ادارة الموارد البشرية من توافر الشروط العامة الواجب توافرها في الاشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة تبدأ الخطوة التالية وهي اجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين وللتأكد من امكانية نجاح الشخص في اداء العمل او الوظيفة. ومن ناحية اخرى إذا ما تقرر استخدام الاختبارات في المفاضلة بين

المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة فينبغي على الإدارة ان تأخذ في اعتبارها محددات استخدام الاختبارات في مجال الاختيار وكما يلي:

- ان الاختبارات تعتبر احد عناصر المفاضلة و لا يمكن الاعتماد عليها فقط في اتخاذ قرار التعيين.

- ان الاختبارات تصلح لقياس قدرات ومستوى المهارة الحالية للشخص و لا يمكن قياس مقدار انجازاته و نجاحه في وظيفته في المستقبل .

- ان فعالية الاختبارات و نجاحها يتوقف على دقة امانة المشرفين على استخدامها.

و يوجد عدد كبير من الاختبار المصممة لقياس خصائص و قدرات معينة لدى طالبي الوظائف فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد و اخرى لتحديد مدى استعداده و درجة اهتمامه بمهنة معينة و دراسة ما اذا كان يستطيع ان يكيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة و الواقع انه ليس من السهل وضع تقسيم فاصل للاختبارات فكل نوع يؤدي لأكثر من وظيفة. ويمكن تقسيم الاختبار بصفة عامة الى الانواع التالية:

#### أ- اختبارات الاداء: (Tests Performance)

يطلب من المتقدم لشغل وظيفة معينة بموجب هذا النوع من الاختبارات اداء الاعمال التي سيكون بها عند شغل الوظيفة فنقوم مثلا اختبار مدى معرفته بالوظيفة للمفاضلة بين المتقدمين مثلا وظيفة كاتب الطابعة وذلك للحكم على ايهما الاسرع والاقل ارتكاب للأخطاء مما يتطلب وجود معايير مادية للمقارنة و قياس اداء الاعمال الموكلة للمتقدمين علما بان هذا النوع من الاختبارات لا يصلح للوظائف الادارية والإشرافية.

#### ب- اختبارات الذكاء: (Tests Intelligence)

وهي أكثر الاختبارات استخداما ويرمز لها اختصارا (IQ) وتشمل هذه الاختبارات قدرة المتقدم على التعبير عن افكاره وقوة ذاكرته وسرعة البديهية لديه فضلا عن قدرته الحسابية. ولا شك ان هناك اختلافا كبيرا في درجة الذكاء بين فرد واخر، ولا شك ايضا ان كل عمل او وظيفة يتطلب درجة معينة من الذكاء فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة، ولكن يؤخذ على اختبار الذكاء على انه غير كاف للحكم على صلاحية الفرد ، اذ ان اختبارات الذكاء لا تقيس درجة الولاء للمنشأة او الشجاعة او القدرة على قيادة الاخرين و ايضا عما اذا كان الفرد اجتماعيا بطبعه و يميل الى التعاون و الطموح و الصدق اصف الى ذلك ان نتيجة الاختبار السيئة لا تعني حتما غياب المتقدم للوظيفة اذ قد يرجع السبب الى اضطرابات ذهنية او عصبية في وقت اداء الاختبار.

#### ج- اختبارات الاستعداد والقدرات: (Tests Attitude & Abilities)

الهدف الرئيسي من هذه الاختبارات قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض اليها. مما تطلب تطوير انواع كثيرة من اختبارات القدرات وذلك لتقييم

الخصائص العديدة للمتقدمين بحيث تصمم هذه الاختبارات لتقييم القدرة على اداء مهام معينة، اذ ان هناك صعوبة في تحديد الفرق بين مصطلحات استعدادات الفرد وقدراته الا انه بالإمكان ان نقيس الاستعدادات للفرد على انها قدرات يتم تنميتها بالممارسة والتطبيق العملي.

#### د- اختبارات الميل للعمل:

الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم في ادائه للعمل الذي سيسند اليه، و يعتقد مؤيدو هذه الاختبارات ان الفرد الذي يميل الى عمل معين سيبرع في ادائه بسرعة اكبر من غيره لان قبوله في هذه الوظيفة سيؤدي لارتياحه نفسيا وبالتالي تخصيص معظم جهده للتقدم في مجال عمله. وهناك عدة طرق او صيغ للأسئلة حسب الوظيفة المطلوب معرفة قدرات المتقدمين على التحمل ودرجة الولاء وكمية الخطر التي ستلحق بهم.

#### ه- اختبارات الشخصية: (Tests Personality)

تقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة في شخصية المتقدم للوظيفة ومن بين هذه الخصائص السمات الشخصية التي تؤثر على السلوك وثقة الفرد بنفسه ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته، وهذه الاختبارات تعد من أصعب انواع الاختبارات لأنها تكون غير ملموسة مما يصعب قياسها بدقة فضلا عن ان من الصعوبة معرفة نوع الشخصية اللازمة لكل عمل كمستوى النضج والقدرة على تحمل المسؤولية ولعب الدور القيادي كالقدرة على التنسيق والتحفيز والتوجيه.

#### 4- المقابلات: The Interviews

تعتبر المقابلات من أكثر الطرائق المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين في الوقت الحاضر وذلك للأسباب التالية :

- ان الكثير من المنظمات لا تمتلك القدرة على اجراء الاختبارات السيكولوجية وذلك لحاجتها الى اخصائيين ذوي قدرة وخبرة لتصميمها وهذا ما لا يتوفر في الكثير من المنظمات الصغيرة.

- قدرة المقابلة على قياس بعض النواحي بدقة تفوق الاختبارات كالحكم على الشخصية.

- تعتبر المقابلة ضرورية للحكم على مظهر الشخص.

- تتيح المقابلة لطالب الوظيفة مناقشة الادارة في نوع العمل الشاغر وشروط العمل وظروفه وسياسات المنظمة وغيرها من الاسئلة التي يهيمه معرفتها قبل قبول العمل .

فالهدف من المقابلات يشير الى تقييم المعلومات والمهارات والقدرات للمتقدم ذات الصلة بنوع الوظيفة المطلوب شغلها الى جانب ضرورة لوجه التعرف على الجوانب الشخصية للمتقدم وجها والتأكد بشكل مباشر من اهليته وتناسبه لشغل الوظيفة من خلال طرح اسئلة

مختلفة، ويعتمد نجاح المقابلة على خبرة الشخص الذي يدير المقابلة ومهارته في اجرائه ومدى امانته في اداء مهمته.

## 5- التحري عن خلفية المتقدمين: (Investigation Background)

تتم عملية التحري عن المتقدمين قبل او بعد اجراء المقابلة وذلك بالرجوع الى مصادر محددة لهذه المرحلة مثل:

- الجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية.

- مكان العمل السابق للمتقدم.

- البنوك والمؤسسات المالية التي يتعامل معها المتقدم في طلب التوظيف.

وقد تلجأ المنظمات الى وسائل مختلفة في اجراء التحريات كاستخدام الهاتف او الرسائل الخطية والتي تركز على اسباب ترك العمل السابق، وتاريخ التعيين والراتب ونوع المسؤوليات التي اسندت للمتقدم في عمله السابق وسلوكه وانضباطه في العمل. وذلك بهدف التأكد من صحة البيانات التي قدمها المرشح للوظيفة، وفي الواقع تلجأ ادارة الموارد البشرية في المنظمة للاتصال المباشر بالمنظمة التي كان يعمل بها المتقدم سابقا.

## 6- اعداد قوائم بالمؤهلين: (Eligibility List)

يلي استكمال اجراءات الاختبارات والمقابلات والتحري عن خلفيات المتقدمين اعداد قائمة بأسماء الذين يجتازون تلك المراحل ليتم ترتيبهم حسب الدرجات التي حصلوا ليها ورفعها من قبل ادارة الموارد البشرية الى الادارة العليا لمراجعتها واتخاذ قرارات التعيين. وغالبا ما يكتفى برفع ثلاثة اسماء ممن يأتي ترتيبهم في راس القائمة لاختيار الافضل من بينهم.

### الفحص الطبي: (Medical Test)

يحال الموظف المعين الى العيادة او الطبيب الذي تعتمده المنظمة للفحص الطبي وقد تشمل الفحوصات الطبية ما يلي:

✓ فحص اللياقة البدنية العامة .

✓ فحص خلو من الامراض المعدية.

✓ فحص الجينات (Genetic Testing) الذي يعد من الفحوصات الحديثة ومن

المتوقع ان ينتشر استخدامه مستقبلا" اذ يهدف الى ربط الخصائص الجينية للمتقدم

بظروف العمل والمخاطر التي يتعرض لها وكذلك التعريف بالمشاكل الجينية التي

قد تنشأ في ظروف عمل معينة التي قد تؤثر على المتقدم للعمل فبعض ظروف العمل

تساعد على تردي الحالة الصحية تبعا للخصائص الجينية.

## 7- التعيين و التثبيت في الوظيفة: ( Placement )

بعد اجتياز المتقدم للاختبارات والمقابلات والفحوصات الطبية يبقى اداء الموظف الفيصل النهائي في الحكم على مقدرته لأداء الوظيفة، وتعتمد المعايير التالية لاجتياز فترة التعيين المؤقت وكما يلي:

- قدرة الموظف على التأقلم و التكيف مع العمل الجديد.
  - استعداد الموظف للتعاون مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه (العمل كعضو في فريق).
  - قدرة الموظف على تحقيق معايير الاداء في عمله.
  - مدى انضباطه وتقيدته بأنظمة وتعليمات العمل .
- وعادة ما يطلب من الرئيس المباشر او المشرف على الموظف الجديد اعداد تقارير دورية تبين مستوى ادائه وكفاءته وصلاحيته للعمل بشأن تثبيت الموظف او فصله او اخضاعه الى برامج مناسبة لمعالجة نقاط الضعف لديه او نقله الى اقسام اخرى تتناسب وتخصصه وقدراته.

## التدريب وتنمية المهارات

يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العملية والسلوكية للعاملين، بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

### 1- تعريف التدريب و أهميته:

تتعدد مفاهيم التدريب وتتنوع، إلاّ أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، وكلها تصب في جوانب محددة للتدريب، ومن أهم التعاريف الواردة ما يلي:

- التدريب عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم إتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.
- التدريب هو الجهود المنظمة، والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة، وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم، وسلوكهم من تطوير كفاية أدائهم .
- التدريب هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والإتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك.

ويفرق بعض الباحثين بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المؤسسة ومفهوم تنمية تلك الموارد فيها، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين، وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما تنمية الموارد البشرية يقصد بها تطوير المهارات لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد.

ان الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة الضعف أو القصور في أداء سلوك الأفراد سواء ارتباط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- إكساب الأفراد المندوبين بالمهارات والمعلومات الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع عموما، إذ انه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يلجأ إليها وبصورة مستمرة.
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية.
- صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والاجتماعية للمتدربين.

- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمدربين من خلال العصف الذهني وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة.

## 2- أهداف التدريب ومبادئه

ان رسالة التدريب تكمن في تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ ضمان أداء العامل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ✓ رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة تجاه مهارتهم في أداء العمل واهتمامهم به.
- ✓ التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطور التنظيمي من تنمية المهارات لتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة.
- ✓ التدريب يعد أداة ضرورية لمنع تقادم المعلومات والمهارات وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وتكثيف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية للمؤسسة.

وتخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية:

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- **المنطوق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم حقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة. من حيث الموضوع. والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- **الشمول:** حيث يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- **الاستمرارية:** وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبه ترعى عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته كما على المنظمة أن تمهد للتحويلات والتغيرات المنظرة والمتوقعة، وذلك عن طريق التدريب المستقبلي لأغراض تخطيط المسار الوظيفي.
- **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا الموضوعية البسيطة، وتبقى المسؤولية على القوائم بالتدريب، ثم يتدرج التدريب بصورة مخططة إلى أكثر تعقيدا.

- **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور التدريب وعملياته وخاصة فيما يتعلق بالوسائل والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة.

### 3- أنواع التدريب:

يمكن تصنيف أنواع التدريب إلى ثلاثة أنواع:

#### 1.3 حسب مرحلة التوظيف

أ- **التدريب بعد التعيين مباشرة:** ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم في فترة التوظيف بدءاً من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها، وتشمل عملية وهدف بين الفرد من جهة وبين المهنة من جهة أخرى وتهيئة العامل للعمل في المؤسسة ويتخذ عدة أشكال منها.

ب- **برنامج توجيه الموظفين الجدد:** حيث يعطي الموظفون الجدد معلومات عن نظام المؤسسة وواجبات وحقوق الموظف والسلوك الوظيفي ومعلومات عن الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل في المؤسسة المعنية.

ت- **التدريب أثناء العمل:** ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها، وبما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهم.

ث- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارات:** يهدف إلى تنمية مستوى معارف ومهارة العاملين حيث يتم التركيز فيها على تعريف العاملين بالأساليب المستحدثة وطرق استخدامها، ومتابعة التطورات التكنولوجية المتجددة وسبل توظيفها.

ج- **التدريب بغرض النقل والترقية:** يهدف إلى تزويد العاملين بمعلومات ومهارات ضرورية لأداء أعمال تختلف عن العمل الأصلي الذي يقومون به أو زيادة الأعمال، بغرض التدوير الوظيفي أو الصعود في السلم الوظيفي.

#### 2.3 حسب نوع الوظائف

أ- حيث يتم هذا التدريب حسب نوع الوظيفة التي يستغلها العامل ويتخذ عدة أشكال وهي : **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون ويحصلون على شهادة فنية.

ب- **التدريب التخصصي:** يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية حيث يهتم هذا التدريب على الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص والتركز كثيراً على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات، المتمثلة في الجانب الإداري ويشمل عدداً من الأعمال مثل المحاسبة المشتريات المبيعات.

ت- **التدريب الإداري:** ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل.

### 3.3 حسب المكان

أ- **التدريب في مكان العمل:** حيث يقوم هذا التدريب على فكرة التلميزة المهنية التي تعني أن يتلقى الموظف التعليمات والتوجيهات، والحقوق والواجبات، حيث يتم وفق خطط الإدارة، حيث يتم على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفق تخطيط الادارة وتحت رقابتها وينحصر في المحيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها.

ب- **التدريب خارج مكان العمل:** حيث يقوم هذا التدريب خارج المنظمة، وله عدة مميزات تمثل في إتاحة الفرصة إلى المدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة، كما تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل برامجها التدريبية أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

### 4- أساليب التدريب

**1.4 المحاضرات:** تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين .

**2.4 دراسة الحالة:** أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالة التي تعرض المناقشة بدال من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.

**3.4 تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، مثال إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بإدراة المقابلة على هذا الأساس.

**4.4 المحاكاة:** تعتبر تمارين المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطوراً وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف، وتمثل الواقع الحقيقي لوظيفة، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفية.

**5.4 النقاش الموجه:** بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.

**6.4 المؤتمرات:** تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول إلى أهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.

**7.4 التقنيات السمعية بصرية:** وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات، ثم تعرض للمتدربين، وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعداداً جيداً.

**8.4 العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين إن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تزايد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على إن العرض السريع للأفكار والآداب يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفوس للدارسين ويحمسهم لتدريب.

## 5- المراحل التي تمر بها عملية التدريب

### تقدير الاحتياجات التدريبية

هو العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وضع الخطط بشأن تلبية هذا الاحتياجات للمستوى الذي يتعين رفع المتدرب إليه من خلال عملية التدريب لياشر اختصاصه وواجباته الوظيفية على أحسن أداء.

### تخطيط المنهج

بحيث يجب أن يكون تخطيط المنهج واقعي وموضوعياً حتى يتمكن المتدرب من الوصول إلى الأهداف، ويظهر أن الهدف الأساسي من المنهج هو تحقيق الغاية من هذا الفراغ بين موقف المتدرب عند بدء التدريب وما يرجوا أن يكون عليه موقفه عند نهايته، لذا يعتبر المنهج التدريبي هو الوسيلة التي تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

## تصميم البرنامج التدريبي:

من خلال تحديد:

- اهداف البرنامج وأهميته وموضوعاته أو مادته العلمية.
- الفئة المستهدفة من التدريب.
- الجوانب الإدارية والمالية لبرنامج التدريب.
- الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وخطة وإجراءات تقويم البرنامج.

ومن اجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في المنظمة لابد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة، وبناء على ذلك نصل إلى تصميم البرنامج تدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه.

## تنفيذ برنامج التدريب:

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج، وعلى المشاركة الإيجابية للمتدربين، وجمع الملاحظات الإيجابية والسلبية على البرنامج بملء الاستبانة الخاصة بالبرنامج التدريبي، وتعني عملية تنفيذ التدريب وضع الفعاليات التدريبية والبرنامج التدريبي إحداث الأثر التدريبي (التعلم، واكتساب المهارات) عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها من خلال مدرب أو أكثر باستعمال الأساليب التدريبية المختلفة من مساعدات وأهداف ومحتويات محددة.

## متابعة وتقييم التدريب:

لمعرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها.

وهناك العديد من المبررات التي تدفع المؤسسات إلى تقييم مدى نشاط التدريب، من أبرز هذه المبررات ما يلي:

- تحديد مدى تحقيق نشاط التدريب للأهداف المخططة .
- تحديد مدى قدرة العاملين على نقل التدريب إلى الواقع العملي .
- تحديد التكلفة والعائد من نشاط التدريب.
- تحديد نوعية برامج التدريب التي يمكن الاستمرار في تقديمها أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها.
- معرفة واستيضاح مدى رضي المشاركين في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفعالية التدريب، وإدراك المتدرب لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه.

## نظم الاجور والحوافز

### أولاً: الأجور

تلعب الأجور دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات، وتساهم في تحسين أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم. لذلك تعتبر إحدى الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تحفز الأفراد، لاسيما أنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة، وخاصة المادية منها، وهذا ما يتطلب وجود نظام سليم للأجور، مبين على أسس علمية مدروسة انطلاقاً من دراسة علمية لتقييم الوظائف.

### 1- تعرف الأجور، أنواعها، وأهميتها:

#### 1.1 تعريف الأجور:

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

وبالمعنى الاقتصادي الواسع، تطلق الأجور "wages" على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي تتحصل عليها الموارد البشرية، وفي معناها الاقتصادي الضيق تستخدم الأجور للدلالة إلى وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفرادهم الآخرين.

ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي:

- **المرتب:** هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهرياً في الغالب.
- **الأجر:** هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف يومياً أو أسبوعياً، إلا أنه أصبح اللفظين مترادفين، وأن كليهما هو مقابل القيمة الوظيفية التي يشغلها الفرد.
- **إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من الأجر مقابل عمله قبل خصم أي استقطاعات.
- **صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات، أي هو الأجر الذي يتسلمه الفرد في يده، وتتمثل الاستقطاعات في الضرائب والتأمينات المختلفة (تأمينات البطالة، الرعاية الصحية، العجز والمعاش).
- **الأجر النقدي:** مقدار من المال يحصل عليه العامل مقابل تأدية عمله في فترة زمنية معينة قد تكون ساعة، يوم، شهر.....
- **الأجر العيني:** هو مقابل غير عادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركات للفرد، ومن أمثلها العالج، المواصلات، السكن.....إلخ.

ومن التعاريف كذلك التي نجدها والتي من خلالها يمكن إعطاء مفهوم آخر وأشمل للأجور ما يلي: هو نصيب العامل في الدخل القومي، بما يضمن مستوى في الحياة اللائقة طبقاً للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر بقدر ما يساهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي.

## 2.1 أنواع الأجور

الأجور أشكال مختلفة يمكن صياغتها في أربعة الأشكال التالية:

- **الأجر النقدي:** هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد كذلك يعرف على أنه كل ما يحصل عليه للعامل من نقود إلى جانب الأجر الأساسي العمولة والمنح والعلاوات بما في ذلك علاوة غلاء المعيشة وأعباء العائلة إن وجدت.
- **الأجر العيني:** هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية، العلاج، المواصلات، السكن، وجبات الغذاء أثناء العمل، وهذه الخدمات تدخل تكلفتها في ميزانية الأجر.
- **أجر الشخص:** هذا النوع الأكثر شيوعا وانتشارا بين مختلف القطاعات الاقتصادية ويتخذ أشكالا هي :

أ- **أجر الزمن:** تنتشر نتيجة للتقدم التكنولوجي الذي جعل ارتفاع الإنتاجية متعلقا باستعمال التجهيز الحديث ووسائل التسيير دون البقاء على ما كان عليه الحال في القديم، إذ يعتبر دفع الأجر على أساس الوقت من أهم نظم دفع الأجور، حيث يدفع بموجبه للفرد أجرا على أساس عدد الساعات التي يعملها، ويكون بناء على اتفاق بين صاحب العمل والعامل.

ب- **أجر الوحدات:** هذا الأجر هو الأساس في أغلب القطاعات حيث أن نسبة هذا الأجر تفوق 06% ويتخذ هذا النوع طابعا جماعيا حيث يتسلم أجر الوحدات مجموعة من العمال يعملون في إطار موحد أي على أساس وحدات الإنتاج أي هناك علاقة طردية بين الأجور والوحدات المنتجة وهذا من محاسن "أجر الوحدات" أنه يساعد في زيادة الإنتاج بوجود حوافز مادية.

ت- **أجر المكافأة:** هي عبارة عن أجور تشجيعية والهدف منها تحقيق ارتفاع في كمية الإنتاج والتقليص من التكاليف للوحدة وارتفاع دخل العمال، وهي تجمع بين النوعين السابقين الذكر، وتحدد المكافأة على أساس نسبة معينة من الأجر القاعدي.

- **أجر المجموعة:** ونعني بأجر المجموعة أن العمال يتلقون أجرا جماعيا ثم يوزعونه بينهم ويمكن أن يتخذ أجر المجموعة الأشكال التالية:

أ- **صنف نظام المقاول:** ويقصد به أن صاحب العمل في المؤسسة يتفق مع أحد المقاولين من أجل القيام بمهمة إنتاجية معينة مقابل أجر محدد مسبقا، ويقوم المقاول باستخدام عمال يوزع عليهم قسط من الأجر.

ب- **صنف الأجور الجماعية:** يشمل الأجور الجماعية الأجور الشخصية التي تتناسب مع المستوى التقني لكل عامل داخل المجموعة من العمل المحدد وعلى المنح أو المكافآت الجماعية والتي توزع بين العمال .

ت- **صنف الفرقة المستقلة:** يتمثل هذا الصنف في إعطاء أجر جماعية إلى فرقة مستقلة متخصصة تضع الفرقة مجموعة من العمال يقومون بمهمة موحدة من الناحية التقنية.

### 3.1- أهمية الأجور:

للأجر أهمية بالغة وتظهر في أكثر من جانب :

- تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد عالقة طيبة بين العمال والإدارة فالشك أن درجة رضا الفرد عن عمله، تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدًا ووعيًا.
- إن الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد .
- تعتبر حافزا لتشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهودهم لزيادة الإنتاج.
- من الإحصائيات الرسمية الأجور وحدها تحتل أهم سبب للمنازعات العمالية.

### 2- نظريات الأجور

تعد نظرية الأجور أهم موضوعات علم الاقتصاد فمنذ بداية القرن التاسع عشر، أي منذ نشأة علم الاقتصاد كانت المدرسة الاقتصادية التقليدية Classique الإنكليزية (دافيد ريكاردو وأدم سميث) تسعى لتقرير حد توازن ثابت يستقر عنده مستوى الأجر في تقلباته في مدة قصيرة، وقد ذهب دافيد ريكاردو Ricardo David إلى أن مستوى توازن الأجور يتعادل مع الحد الأدنى الضروري للحياة.

وانطلاقاً من نظرية ريكاردو هذه صاغ لاسال (Lassalle. F) قانون الأجور الحديدي وطور ماركس نظريته في العمل والأجر، إذ فرق بين العمل الضروري الذي ينتج العامل خلاله قيمة قوة عمله ويتقاضى مقابله أجراً، والعمل الزائد الذي يعود إنتاجه إلى الرأسمالي مالك وسائل الإنتاج.

وتقسم نظريات الأجور إلى مجموعتين:

### 1.2 النظريات الليبرالية في الأجور:

تنطلق النظريات الليبرالية في الأجور من مبدأ الحرية الاقتصادية القائم على أساس أن آلية السوق هي المنظم الوحيد للأسعار والمحدد للنشاط الاقتصادي، وتقوم هذه النظريات على عدم التفريق بين العمل وقوة العمل، وهي تعالج الأجر على أنه ثمن العمل الذي يبيعه العامل من صاحب العمل، وهكذا يرى الاقتصاديون الليبراليون أنصار الحرية الاقتصادية أن العامل يبيع كمية معينة من العمل، أي عدداً من ساعات العمل اليومية، مقابل أجر نقدي أو عيني يتفق عليه فردياً أو جماعياً مع صاحب العمل بحرية تامة أو بتدخل من الحكومة.

ويختلف الاقتصاديون الليبراليون فيما بينهم حول عوامل تحديد الأجر، فقد ظهرت عدة نظريات في هذا الشأن منها:

## أ- نظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة:

يرى أنصار هذه النظرية أن مستوى الأجور يتحدد بما يعادل قيمة المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل في الحد الأدنى، ويقولون إن حركة العرض والطلب في سوق العمل كفيلة بالمحافظة على الأجور مدة طويلة في مستوى الحد الأدنى للمعيشة اللازم للمحافظة على حياة العامل.

ووضع أسس هذه النظرية هو الاقتصادي الفرنسي تورغو Turgot وتبناها في منتصف القرن التاسع عشر الاقتصادي والزعيم العمالي الألماني لاسال ودافع عنها وسماها " القانون الحديدي للأجور." وبحسب هذا القانون إذا ارتفع مستوى الأجور عن الحد الأدنى الضروري للحياة وتحسنت الحالة المعيشية للعمال فإنهم يميلون إلى التزواج فتكثر بذلك الوالدات، ويزداد عدد العمال ويزداد بالتالي عرض العمل في السوق، مما يقود إلى انخفاض مستوى الأجور إلى الحد الأدنى الضروري للمعيشة أو حتى إلى أدنى منه مؤقتاً، ولكن الأجور لا يمكن أن تبقى مدة طويلة في مستوى أقل من الحد الأدنى الضروري للمعيشة لأن العمال في هذه الحالة لا يستطيعون إعالة أسرهم فيحجمون عن الزواج وتقل الوالدات فينخفض عرض العمل في السوق وترتفع الأجور إلى مستواها السابق أو إلى أعلى منه.

## ب- نظرية إنتاجية العمل:

تنبثق هذه النظرية من النظرية العامة لتوزيع الدخل القومي في الاقتصاد الحر أو اقتصاد السوق، إذ تنطلق نظرية التوزيع من فرضية أثمان عوامل الإنتاج التي تزعم أن كل من يشترك في الإنتاج يحصل على نصيب منه يعادل إنتاجيته أي بمقدار إسهامه في تكوين ذلك الإنتاج، لما كان الأجر بحسب أنصار هذه النظرية هو ثمن العمل، فإن العامل يحصل على الثمن الكامل للعمل الذي يقدمه، ويتحدد مستوى الأجر مباشرة بإنتاجية العمل.

## ت- نظرية الأجور المنظمة:

ان جميع نظريات الأجور السابقة لم تستطع بيان الأساس الحقيقي لتحديد الأجور، وقد بينت أحداث القرنين التاسع عشر والعشرين تزايد قوة الطبقة العاملة السياسية وتأثيرها الكبير في الحياة السياسية والاقتصادية في كل البلدان الصناعية المتقدمة، كما شهدت مستويات الأجور بالمقابل قفزات لا يمكن تفسيرها بتحسّن الإنتاجية أو بتغير الحد الأدنى الضروري للمعيشة، مما أفسح المجال أمام تطوير النظرية الاجتماعية للأجور إلى نظرية الأجور التفاوضية (اتفاقيات الأجور الجماعية) أو نظرية الأجور المنظمة، وبحسب هذه النظرية يتحدد الأجر بطريق التفاوض الفردي بين العامل ورب العمل.

ولأن العامل الفرد في موقف تفاوضي ضعيف، وبسبب زيادة دور المنظمات النقابية العمالية، فقد أصبح مستوى الأجور يتحدد بالمفاوضات بين منظمات أرباب العمل والنقابات العمالية، وبسبب أهمية كتلة الأجور وتأثيرها في حسن سير الاقتصاد الوطني، ودورها المتزايد في تنشيط الاستهلاك وتحقيق التوازن على مستوى الاقتصاد الكلي، إضافة إلى

الأضرار الكبيرة التي تلحقها الإضرابات العمالية في حال عدم الاتفاق بين النقابات وأرباب العمل على مستوى الأجور فقد راحت السلطات العامة تتدخل في المفاوضات وتقوم بدور المنظم لمستويات الأجور في كثير من الأحيان.

## 2.2 النظرية الماركسية في الأجور:

يقسم كارل ماركس عمل العامل إلى قسمين، العمل الضروري وهو الوقت الذي يصرفه العامل في العمل كي ينتج قيمة المواد الضرورية اللازمة لمعيشته ومعيشة أفراد أسرته، أي لتجديد قوة عمله، والعمل الزائد وهو الوقت الذي يمضيه العامل في العمل زيادة على وقت العمل الضروري وفيه ينتج القيمة الزائدة أو فضل القيمة التي تعود إلى صاحب العمل مالك وسائل الإنتاج، من هنا فإن النظرية الماركسية على الرغم من التقارب الملاحظ بينها وبين بعض النظريات الليبرالية في ربط الأجور بالحد الأدنى الضروري اللازم لمعيشة العامل فإنها تختلف عنها في تفسير مستوى الأجور وفي تفسير النتائج المترتبة على ذلك.

تنطلق النظرية الماركسية الاقتصادية من أن التبادل (البيع والشراء) يتم بين سلع متساوية القيمة وأن الأجر هو قيمة السلعة التي يبيعها العامل إلى صاحب العمل، وهو قوة عمله أو قدرته وأهليته للعمل، وهكذا فإن العامل لا يبيع الرأسمالي عمله بل يبيعه قدرته على العمل، أي قوة عمله، لأن العامل بذاته ليس سلعة قابلة للتبادل.

ولما كانت قوة العمل سلعة ذات صفات خاصة وإنتاجها وتجديد إنتاجها مرتبطين بوجود الشخص الذي يحملها وحياته ويتحققان بإشباع حاجات العامل فإن قيمة قوة العمل هي قيمة جميع السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجات العامل من أجل معيشته وتجديد قوة عمله، ويكون أجر العامل معادلاً لثمن جميع السلع والخدمات اللازمة لتجديد قوة عمله، ويكون الأجر شكلاً متحولاً لقيمة قوة العمل.

## ثانياً: الحوافز

### 1- تعريف التحفيز، أنواعه، وعناصره

#### 1.1 تعريف التحفيز

عرف التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه، في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشدته، ومدته .

واعتبر البعض الآخر التحفيز بمثابة الأداء المتميز، لإرتباطه بأداء الفرد لعمله، وعلى هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء. ويرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية المنظمة :

- التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي: مثل زيادة أهمية العمل وإثرائه وتنظيمه وتشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها .
- التعرف على نظام القيم لكل عامل: ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية ولكن كذلك باعتبار حياته خارج العمل، ويحدد ما ينتظره العمال من منظماتهم، عبر إدراكهم للأشياء ووضعيتهم في المنظمة، تصرفاتهم وسلوكهم في العمل.

#### 2.1 أنواع التحفيز

يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال، الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها وكذلك الإمكانيات المتوفرة لديها، ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث:

- **المادة:** وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية:
  - الحوافز المادية: تشمل الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل... الخ.
  - الحوافز المعنوية: تشمل فرص التكوين، التطوير والترقية.
- **التأثير:** وتشمل الحوافز الإيجابية والسلبية:
  - الحوافز الإيجابية: تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المنظمة السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل.
  - الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.
- **المتحصل عليها:** وهذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو الجماعة:
  - الحوافز الفردية: لكل فرد على حدى.
  - الحوافز الجماعية: موجهة للجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.
- **الحوافز على مستوى المنظمة:** تكون موجهة إلى جميع عمال المنظمة، كالأرباح، وملكية السهم.... الخ.

### 3.1 عناصر التحفيز

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهم :

- **القدرة:** الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخالف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصال.
- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد القدرة وحدها ال تكفي.
- **الرغبة:** إذا لم الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعال.

### 2- متطلبات نظام الحوافز

هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار حين إصدار القرار بإقرار نظام الحوافز ومن هذه العوامل:

- يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادلات والجهد المبذول من ناحية وبين الأداء والإنتاج من ناحية أخرى.
- يجب أن تكون النتائج النهائية للأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي قابلا للقياس الكمي.
- يجب أن يكون نظام الحوافز مقبولا من جهة نظر الأفراد حتى يكون فعالا.
- يجب أن يكون نظام الحوافز هادفا أي تحقق المؤسسة من ورائه أرباحا وتقلل من تكاليفها.
- وحتى تصبح نظم الحوافز مقبولة من طرف الجميع فان الأمر يتطلب إشراك الكل في تحديد نظام الحوافز وتطبيقه.

### 3- خصائص نظام الحوافز الفعال

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها :

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.

- **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.
- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء .
- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة .
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر .
- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والصرف.

### شروط تقديم الحوافز

ترى الأبحاث والدراسات الحديثة انه لا بد من توفر شروط لتقديم الحوافز تتمثل في:

- سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقرير النظام .
- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- أن يقرر صرفها أو تقديمها للموظفين أو العاملين في المواعيد المحددة والمتقاربة.
- أن تركز هذه الحوافز على أسس ومستويات مقبولة.
- أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في التقديم.
- أن ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا برسالة وأهداف المنظمة.
- أن ترتبط وتتصل اتصالا مباشرا بدوافع العاملين.
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي تمر بها البلاد، والتي تؤثر على سلوك العاملين و رغباتهم وتوقعاتهم.
- ألا تتدخل فيها المنازعات الشخصية أو العلاقات أو السلطات.

## 5- مراحل تصميم نظام الحوافز

### 1.5 تحديد هدف النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو زيادة الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

### 2.5 دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- وجود ظروف عمل ملائمة.

### 3.5 تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل التكاليف لتصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

**خاتمة:** تعد الأجور والحوافز الأساس في استقرار العامل في عمله والرضى عنه وفي تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية، وعليه يمكن القول أن نظام الأجور والحوافز هو بمثابة سلاح ذو حدين، فإذا احسن تصميمه وإدارته سيعود بالإيجاب على المؤسسة ، وإذا أسيء تصميمه وإدارته سيعود عليها بالسلب، فمن هنا يستمد نظام الأجور والحوافز أهميته البالغة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد السواء، هاته الأهمية التي جعلت من تنظيم الأجور والحوافز وحسابها والتدقيق فيها أمرا لا بد منه لتفادي النزاعات والخلافات.

## اليقظة الاجتماعية وادارة النزاعات

### أولاً: اليقظة الاجتماعية

إن مصطلح اليقظة نابع من الفكر العسكري، والذي يهدف إلى التفوق على العدو وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحصيل المعلومات اللازمة للعدو وتقييم تحركاته والتنبيه بها، وهذا ما أشار إليه صن تزو (Tzu Sun) أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم في كتبه بقوله:

"إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو إن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفس ولم تعرف عدوك فانك سو تقاسي من هزيمة مقابل ألف انتصار، وإذا لم تعرف نفس وتعره العدو، فأنت أحمق وسوف تقاسي الهزيمة في كل معركة".

وهذه دلالة واضحة على أهمية استخدام القائد العسكري ليقظته وذكائه من خلال جمع المعلومات عن العدو.

أما في العصر الحديث، وفي الستينات القرن الماضي وظفت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) هذا المصطلح في سياساتها، وذلك في مراقبة تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح، وفي صناعة القرارات السياسية وصياغتها من خلال الاستخبارات الاستراتيجية.

كما أن استخدام مصطلح اليقظة في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد فقد تم توسيع أفاق هذا المفهوم لكي يلعب دوراً في منظمات الأعمال، وذلك في منتصف الثمانينات، وفي ظل التحولات البيئية التي تتسم بالاضطراب والتعقد وعدم التأكد إلى جانب تزايد حدة وشدة المنافسة في البيئة الاقتصادية.

### 1- مفهوم ومكونات اليقظة:

باعتبار أن مصطلح اليقظة الاجتماعية ينضوي أساساً تحت المفهوم الشامل لليقظة الاستراتيجية، وأحد مكوناتها الأساسية، سنحاول الوقوف أوال وباختصار على مصطلح اليقظة الاستراتيجية وكذا مكوناتها الأساسية، ثم نتطرق بالشئ من التفصيل إلى مفهوم اليقظة الاجتماعية.

#### 1-1 اليقظة الاستراتيجية

لقد حظيت اليقظة الاستراتيجية في مجال إدارة الأعمال والعمل الاستراتيجي للمؤسسات كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها ما يلي:

- عرفها " Ribault إنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية".
- "هي البحث عن المعلومات عن طريق اليقظة المستمرة ورصد البيئة لأغراض استراتيجية".

- ويرى Jakobiak على أنها "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية".
- في حين يعرفها lesca Humbert اليقظة الاستراتيجية "هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلاله تتولى مجموعة أفراد عملية جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من أجل خلق فرص أعمال وتخفيض من مخاطر عدم اليقين".

## 2.1 مكونات اليقظة:

تقسم اليقظة الاستراتيجية حسب ميدان النشاط المستهدف إلى أربعة أنواع كبرى، وهي كالتالي:

أ- **اليقظة التكنولوجية:** تعتبر من بين الأدوات الفعالة والمهمة بالنسبة للمنظمات المعاصرة، وذلك لمواكبة ومسايرة التطورات التكنولوجية والتقنية الحاصلة في ميدان الأعمال، وهي آلية من آليات التنصت العلمي والتكنولوجي، بحيث يعرفها jakobiak بأنها " ملاحظ و تحليل البيئة العلمية و التقنية و التكنولوجية والصدمات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، بغرض توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير.

ب- **اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، المباشرين وغير المباشرين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها، فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار.

ت- **اليقظة التجارية:** تهتم اليقظة التجارية عموما بالزبائن والموردين، وذلك من خلال متابعة تطور احتياجات وأذواق الزبائن على المدى الطويل، وتطور علاقاتهم مع المؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة.

ث- **اليقظة البيئية:** وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية.

## 2- اليقظة الاجتماعية وأبعادها

### 1.2 مفهوم اليقظة الاجتماعية

قبل الخوض في مفهوم اليقظة الاجتماعية، سنحاول إبراز مضمون المحيط الاجتماعي للمؤسسة باعتباره المجال الرئيسي لها، وعموماً يتكون المحيط الاجتماعي من: البنية التحتية، الهيكل المهني، أسواق العمل، العمليات الاجتماعية والاقتصادية، الثروة، الخدمات الاجتماعية والبشرية الصحية، عالقات القوة، الحكومة، عالقات بين الأعراق، عدم المساواة الاجتماعية، ممارسات ثقافية، فنون، مؤسسات دينية، تربوية، صناعية، المعتقدات حول المكان والمجتمع. على ضوء مكونات المحيط الاجتماعي الخارجي والداخلي للمؤسسة، يمكننا النظر لليقظة الاجتماعية من خلال منظورين اثنين، وهما:

#### • المنظور الكلي:

- " تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، المتعارضات الدنية والعرفية سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقليد وكل ما يستوقف الانتباه المتيقظ ويهدد من السلامة أو يعزز التناسق التنظيمي".
- تعرفها أيضاً على أنها "إدراك لمختلف التغييرات التي يمكن إن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط".

اذن اليقظة الاجتماعية من منظور كلي تتمثل في مراقبة كل التغييرات التي لها عالقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات (تطور النمو الديمغرافي، عادات الاستهلاك، تغير الموضة في اللباس، التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما....الخ). أما مصادر المعلومات بالنسبة لليقظة الاجتماعية هي متعددة وكثيرة أهمها، الزبائن من خلال سبر الآراء، النوادي الاجتماعية، منشورات مراكز الإحصاء السكاني، والمجلات الدورية التي تعتبر مصادر هامة لتوفير معلومات عن التغييرات الاجتماعية

#### • المنظور الجزئي:

بالإضافة إلى كون المؤسسة هي خلية ووحدة اقتصادية، فإنها تعتبر بمثابة بناء وفضاء اجتماعي يضم مجموعة أفراد يعملون معا وينفاعلون معا بصورة شبه مستمرة ومنظمة، كما تربطهم علاقات اجتماعية متعددة داخل التنظيم، إذ أن تسيير هذه العلاقات لن يتحقق إلا من خلال جمع بيانات صحيحة ودقيقة حول وضعية المحيط الاجتماعي في المؤسسة. بحيث هذه البيانات ليس من السهل دائماً جمعها، بما أنها تعتمد كثيراً على الملاحظة لذلك يعاب عليها غياب الموضوعية والدقة.

لكن من جهة أخرى إذا تجاهل المسير هذه البيانات الدالة عن عدم الرضا أو حدوث نزاع محتمل فهناك خطورة أن يتعقد الوضع ويتأزم أكثر لهذا تظهر الحاجة إلى الاستعانة بنظام يقظة اجتماعي.

- في هذا السياق ينظر لليقظة الاجتماعية (التنصت الاجتماعي) على أنها " وسيلة للملاحظة وتتبع المحيط الاجتماعي في المؤسسة ومن ثم تقييمه من حيث درجة رضا الأفراد ودفاعيتهم نحو العمل ومواطن سوء التشغيل الذي يؤثر سلبا على حيويتهم والتزامهم".
- كذلك تعتبر اليقظة الاجتماعية بمثابة نظام مراقبة وتصنت دائم للحياة الجماعية للعاملين داخل المؤسسة، والذي يهدف بالأساس إلى الكشف عن الصراعات والنزاعات المهنية الفعلية والمحتملة، وكذا ضبط السياسة الاجتماعية في المؤسسة.
- " كما تتمثل عملية اليقظة الاجتماعية في وضع مجموعة إجراءات وسياسات والتي تساعد المؤسسة في الفهم والإدراك الجيدين لردة فعل الموظفين تجاه السياسة العامة للمؤسسة".

## 2.2 اهداف اليقظة الاجتماعية

تتمثل اهداف اليقظة الاجتماعية في عدة نقاط، من بينها نذكر:

- ✓ التقليل أو الحد من الآثار السلبية لتدهور الروابط بين المؤسسة وشركائها (العمال، الموردين، المساهمون... الخ).
- ✓ التقليل من عوامل عدم الرضا المهني داخل المؤسسة مما يعزز من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- ✓ ملاحظة الوضعية الاجتماعية بهدف التنبؤ بالنزاعات المهنية قبل حدوثها بين مختلف الفاعلين في المؤسسة.
- ✓ تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، المعارضات الدينية والعرفية، التفاهم بين الأفراد والتمسك بالتقاليد داخل محيط العمل.
- ✓ تنبيه أصحاب القرار على ضرورة إعادة تعديل قرارات السياسة الاجتماعية في المؤسسة.
- ✓ توفير مناخ اجتماعي ملائم يساهم في جعل مبادلات بين الأفراد الجماعة ممتازة والمساهمة في حل المشاكل الداخلية.
- ✓ العمل على تحقيق الكفاءة التنظيمية.

## ثانياً: إدارة النزاعات

### 1- ماهية نزاع العمل (النزاع المهني)

#### 1.1 تعريف نزاع العمل

من الصعب تحديد تعريف دقيق للنزاع لأنه يأخذ أشكالاً عديدة ويظهر في مواقف مختلفة، فهناك من يعتبره:

- خلاف أو تناقض ينطبق على أية حالة يوجد فيها أفراد أو جماعات لا تتوافق أهدافهم أو عواطفهم أو إدراكهم مما يؤدي بهم إلى التعارض.
- حالة تفاعل قائم على اللاتعاض بين طرفين أو أكثر، حالة من التناقض وعدم التطابق في المصالح والأهداف، قد تكون مصادر النزاع مادية أو معنوية قيمية.
- وضع اجتماعي ينشأ حين يسعى طرفان أو أكثر لتحقيق أهداف متعاكسة أو غير متلائمة أو تحقيق نفس المبتغى لكن بشكل انفرادي.
- تصور أو اعتقاد المصالح مختلفة، وأن تطلعات كل أطراف النزاع لا يمكن تحقيقها في نفس الوقت دون اقضاء أو اجحاف طرف آخر.

#### 2.1 أنواع نزاعات العمل

التصنيف الأكثر اعتماداً في مجال العمل هو ذلك المبني على المعيار القانوني والذي يصنف نزاعات العمل إلى نزاعات فردية ونزاعات جماعية، وبشكل عام يمكن الحديث عن عدة أنواع للنزاعات في مكان العمل مثل:

##### أ- النزاعات الذاتية (الداخلية) والنزاعات بين الأفراد

- **النزاعات الداخلية (الشخصية):** كل فرد يواجه توترات داخلية والتي يمكن أن تصبح مصدراً للطاقة الإبداعية، لكنها يمكن أن تسبب أيضاً القلق، والندم، وخيبة الأمل، وهذا التوتر قد يكون مرتبطاً بمحاولة تحقيق أهداف متضاربة أو باختلاف بين التمثيلات العقلية التي يبنها الفرد حول مشكلة ما و حقيقة تلك المشكلة...فصراع الأهداف يظهر عندما لا يتمكن الفرد من التوفيق بين أهدافه الشخصية أو بين أهدافه المهنية من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى أو التقيد بمبادئه أثناء ممارسة عمله فيدخل في صراع مع ذاته، صراع داخلي بين الأهداف التي يريد تحقيقها والعقبات التي ال يستطيع تجاوزها.

أما الصراع المعرفي فيظهر عندما يدرك الفرد أن الواقع يختلف عن الصورة التي بناها في ذهنه لذلك الواقع أو أن معرفته لا تتوافق مع الحقيقة التي يريد إدراكها فتنتقل العواقب السلبية لهذه الصراعات الداخلية إلى بيئة الفرد خارج المؤسسة (الأسرة، الأصدقاء.... إلخ) وبيئته داخل المؤسسة (القائد المباشر، زملاء العمل.... إلخ) .

- **النزاعات بين الأفراد:** ويظهر بين شخصين أو أكثر لا يتفقون مع بعضهم البعض حول تفضيلاتهم الخاصة للأهداف أو المواقف أو القيم أو السلوكيات، ويمكن الحديث عن عدة فئات من الصراعات بين الأشخاص:
- تضارب المصالح المادية بين الأطراف المتنازعة خاصة بسبب ندرة الموارد المتاحة.
- صراعات السلطة: يظهر هذا النوع من التعارض بين أشخاص من نفس الدرجة عندما تتداخل الصلاحيات بينهم.
- المنافسة: وهي محسوسة بشكل رئيسي في بعض الوظائف والمهن حيث تكون القدرة التنافسية للفرد هي أساس نجاحه في عمله.
- الصراعات الثقافية: نتيجة لاختلافات في القيم والمعتقدات وهي صعبة الحل لأن الجميع مقتنع بشكل وثيق من سلامة مبادئه أو صدق معتقداته.
- تضارب الأهداف: وهذا النزاع يظهر عندما لا يتمكن الجميع من التوفيق بين الأهداف والنتائج التي يفضلها كل واحد منهم.
- سوء الفهم: وهو أكثر النزاعات المتكررة بين الأفراد والتي تنتج عن خلل أثناء تلقي المعلومة أو خطأ في تفسيرها.

#### ب- النزاعات داخل المجموعة والنزاعات بين المجموعات

- **النزاعات داخل المجموعة:** النزاع داخل المجموعة أكبر من محصلة الصراعات الذاتية والشخصية لأعضاء المجموعة. ويشير إلى الصدمات التي تحدث بين كل أو بعض أعضاء المجموعة، وغالبا ما يؤثر هذا الصراع على السير العادي لنشاط الجماعة والنتائج التي تحققها.
- **النزاعات بين المجموعات:** وتشمل الخلافات والصدمات التي تحدث بين مجموعتين أو أكثر، والنوع الأكثر شيوعا للنزاع بين المجموعات في المؤسسة هو ذلك الذي ينشأ بين النقابة أو ممثلي العاملين والإدارة، وغالبا ما تكون النزاعات من هذا النوع معقدة ومكلفة لجميع المعنيين، وفي ظل المنافسة بين أطراف النزاع تتبنى الجماعات بعض المواقف المتشددة وتبني علاقات مع بعضها البعض غالبا ما تتميز بعدم الثقة والسلوك القمعي، والتركيز على المصالح الخاصة.

ويمكن أيضا الحديث عن تصنيفات أخرى مثل:

- نزاع كامن ونزاع مفتوح.
- نزاع المهمة أو الدور ونزاع العلاقة.
- نزاع المصالح ونزاع المواقف.
- نزاع سياسي ونزاع عقائدي ونزاع اقتصادي (حول الموارد) ونزاع فكري أو إيديولوجي.

## 2- ماهية إدارة النزاعات المهنية

### 1.2 مفهوم إدارة النزاعات المهنية

إدارة النزاعات هي المسلك المختار من بين مجموعة من المسالك الذي يقصد منه تحقيق مكاسب أو تقليل خسائر، وذلك حسب التصور والأهداف المخطط لها، فهو علم يحاول فهم مشاكل الحاضر في صلتها بالماضي وصلتها بالمستقبل، فهو مصطلح يقوم بوظيفة التسيير مستغلا بذلك مناهج العلوم الأخرى.

إدارة النزاعات هي إدارة تتطلب وعي وإدراك وتحكم في معطيات الازمة او مؤشر النزاع ومن ثم التحكم فيها وتوجيهها الوجهة المرادة، كما تتطلب نظام اتصال فعال داخلي وخارجي فعال وتفعيل فريق خاص في كل التخصصات لسير اغوار المؤشرات بدقة.

وتتميز إدارة النزاعات كنشاط انساني بعدة خصائص تميزه عن غيره كونه نشاط مستمر ولا ينتهي حيث يتواصل إدارة النزاع بعد الوصول لإتفاق او حل ليكون سبيل العلاقات المستمرة وتعاون ممتد وينتج عنه تحقيق مزايا للأطراف المتنازعة بعد انتهاء النزاع وتتدخل النزاعات النفسية في إدارة النزاعات لما بعد انتهاء النزاعات نفسه حيث تتصل نتائجه بمسار العلاقات في المستقبل بين الأطراف المتنازعة وككل نشاط حوارى.

و تعتمد إدارة النزاعات على مهارات الاتصال وحسن التعامل مع الآخرين و إدارة النقاشات بما يحقق مصلحة جميع اطراف المشاركة.

## 2.2 اساليب وطرق إدارة النزاعات

### أ- استخدام السلطة الرسمية

ويقصد هبا باستخدام المديرين القواعد والنظم والسلطة الشرعية لحل ومعالجة النزاع، ويعتبر وسيلة فعالة لمعالجة النزاع في الاجل القصير وذلك عندما يفشل الأطراف المتصارعة في التوصل الى حل النزاع.

والعيب الأساسي لهذا الأسلوب هو عدم تغيير اتجاهات النزاع نحو التعاون وأيضا يركز على المشكلة الحالية فقط ولا يتفادى المشاكل المستقبلية.

### ب- الاتصالات

يمكن للمؤسسة ان تقوم بتشجيع الاتصالات بين الوحدات المتنازعة حيث تقوم المؤسسة بإدارة هذه الاتصالات والتفاعل بين الوحدات من خلال التركيز على الأهداف المشتركة بين الوحدات وأهمية التعاون بين الوحدات لتحقيقها.

### ت- استخدام طرف ثالث:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تبلغ حدة النزاع حدّها الأقصى ويصبح التعاون بين الإدارات منعدم، فمعنى استخدام طرف ثالث الاستعانة ببعض الخبراء في السلوك الإنساني لحل موضوع النزاع، فهذا الأسلوب يمكن ان يقلل من النزاع وفي نفس الوقت بناء اتجاهات تعاونية بين الإدارات.

### ث- تدوير أعضاء الإدارات

ويقصد بهذا الأسلوب تكليف بعض الافراد من إدارة معينة بالعمل في إدارة أخرى سواء على أساس مؤقت او دائم وميزة هذا الأسلوب هو انغماس الافراد في قيم واتجاهات واهداف ومشاكل الإدارة الأخرى، وفي نفس الوقت يمكن ان يقوم هؤلاء الافراد بشرح اهداف، اتجاهات ومشاكل ادارتهم الى الإدارة الجديدة مما قد يسهل من عملية تبادل المعلومات بين الإدارات.

وعلى الرغم من ان هذا الأسلوب يعتبر بطيء نسبيا لتخفيض النزاع، الا انه يعتبر فعال جدا في تغيير الاتجاهات وادراكات التي تؤدي الى النزاع.

### ج- التدريب

يقوم هذا الأسلوب على اكتساب الافراد في الإدارات المختلفة اتجاهات التعاون من خلال التركيز على أهمية التعاون في تحقيق اهداف الإدارة والمؤسسة وأهمية العمل كفريق، ويلاحظ ان هذا التدريب بفضل ان يكون خارج نظام العمل وبعيدا عن مشاكله ويستغرق عدة أيام.

وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة هذا الأسلوب، الا انه يعتبر أسلوب فعال في تنمية اتجاهات تعاونية بين الإدارات في المؤسسة.

### ح- الرسالة المشتركة والاهداف العالية

ويقصد بها ان تقوم الإدارة بخلق رسالة مشتركة واهداف عالية تتطلب التعاون بين الإدارات، فالدراسات الحديثة اثبتت انه عندما يدرك العاملون في الإدارات المختلفة ان أهدافهم مرتبطة بعضها ببعض فان ذلك سيزيد من درجة التعاون بين الإدارات ويقلل من النزاع.

ولكي يصبح هذا الأسلوب فعال يجب ان تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق وان تمنح للعمال الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف من خلال التعاون وان يدعمهم نظام الحوافز يشجع الافراد على تحقيق هذه الأهداف.

## خاتمة

لاشك أن التقليل أو الحد من النزاعات والمشاكل المهنية أصبح من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات حاليا، وظاهرة تثقل كاهل المؤسسة ماديا من حيث التكاليف الناتجة عن الإضرابات، الأعباء المتعلقة بالإجراءات القانونية، الغيابات المتكرر، الاستقالات المفاجئة، دوران العمل، ضعف الإنتاجية... الخ، الأمر الذي يؤثر حتما على صورة المؤسسة ونظرة زبائنها لها ، ولهذا أصبح لزاما على المؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها رصد و متابعة المحيط الاجتماعي الداخلي وكذا التنصت للبيئة الخارجية وهذا عبر آلية اليقظة الاجتماعية.

ضمن هذا المسعى، يعتقد الكثير من الباحثين أن عنصر عدم الرضا المهني يعد مصدرا أساسيا لحدوث النزاعات المهنية سواء كانت جماعية أو فردية، التي تكون نتاج لظاهرة عدم الالتزام التنظيمي، بحيث تعمل اليقظة الاجتماعية على المراقبة الدائمة للمناخ الاجتماعي للمؤسسة من خلال التقاط و جمع كل مؤشرات عدم الرضا وكذا عالمت التوتر داخل التنظيم التي تؤثر حتما في الرابطة التنظيمية التي تجمع العمال بالمؤسسة.

## إدارة المسارات المهنية

### 1- ماهية المسار الوظيفي

يقول الباحث جمال الدين محمد المرسي: يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

ويقول د. أحمد ماهر: إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكالهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلا فرديا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

وانطلاقا من هذا فإن تعريف المسار الوظيفي هو: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، وهو أيضا الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة، المتاح لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المنظمة وحتى خروجهم منها، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحاجات الأفراد المادية والمعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

ويعتبر المسار الوظيفي (Path Career) من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقتها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخرا مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات، وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكالهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول إن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل

الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضالا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

ويمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وقدراته ومشاعره وقد ينظر إليه على أنه سمة مميزة للموظف والوظيفة والمؤسسة، وهو نموذج للخبرات المرتبطة بالعمل والممتدة عبر حياة الإنسان المهنية.

ولتحقيق الفاعلية التنظيمية لمؤسسة ما ينبغي وجود برنامج لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين، ولعل من إيجابيات هذا البرنامج أنه يعمل على:

- تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة من حيث النمو والرضا الوظيفي وتحقيق الإنتاجية والربح.

- التقليل من تقادم خبرات ومهارات الموظفين، فبقاء الموظف في مكانه دون تدريب أو تدوير أو نقل أو ترقية يقلل من دافعيته للإنجاز، ويحرم المؤسسة من فرص استثمار مواردها البشرية.

- تقليل التكاليف على المؤسسة التي تتبع منهج المسار الوظيفي من خلال استثمار الكفاءات البشرية في الأماكن التي تتناسب مع مؤهلاتها وخبراتها ومهاراتها، وتحقيق التطور في مختلف النشاطات والمجالات ذات الصلة بالفرد والوظيفة والمؤسسة.

- تحسين صورة المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارستها العملية مع موظفيها بالاهتمام بحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي، وبذلك تكون عنصرًا جاذبًا لاهتمامات المجتمع.

وهنا قد يتبادر سؤال مفاده: **من يقوم بتخطيط وتصميم وتنفيذ برنامج المسار الوظيفي في منظمات الأعمال أي مسؤولية من؟**

يمكن القول: أن هناك عدة أطراف يؤدي كل منها مهمة معينة، وتبدأ من الفرد نفسه عندما يحدد آماله وتطلعاته المستقبلية، ويحدد الطريق الذي سيسلكه لتحقيق أهدافه، ثم عرض مواصفات الوظيفة ومسارها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ووضوح اللوائح والإجراءات التنفيذية، وتحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن بناء قاعدة المعلومات وتحديثها بصورة مستمرة، وتحديد مسارات القطاعات في نطاق المؤسسة وفق خطة زمنية محددة، ثم مراقبة أية اختلالات في التطبيق مع استمرار الدعم من القيادة العليا للمؤسسة، أي أن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مسؤولية الفرد والمنظمة معا مسؤولية تكاملية وتوافقية.

ومن الأهمية تعريف الموظفين بخطط التطوير الوظيفي والمؤسسي، وتحديد المسارات المهنية المتاحة للتقدم والترقي في الحاضر والمستقبل القريب، بحيث يدرك الموظف مسبقا الميزات المهنية والمالية والمعنوية التي ستعود عليه، ومدى اتفاقها مع اتجاهاته وقدراته، وتهيئة فكره وحياته نحو المستقبل لتحقيق التطور الإنتاجي والإبداعي.

## 2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

يقول جمال الدين محمد المرسي: " إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي"، ويمكن ذكر أهم هذه النواحي الإيجابية فيما يلي:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.
- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.
- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرا، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.
- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون ان منظماتهم تعنتي بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل، وتشتد الحاجة إلى التخطيط للمسار الوظيفي في تلاقي اهداف كل من الفرد والمؤسسة في شكل علاقة، تتيح امكانية ان يتحقق للفرد ان يعمل في الوظيفة التي تناسبه وتجد المؤسسة الشخص المناسب لوظائفها المتعددة المستويات ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التخطيط للمسار الوظيفي، كما تتضح الحاجة إلى الاهتمام بعمليات التخطيط للمسار الوظيفي بتحقيق اهداف الموظفين والمؤسسة، فإن كان الموظفون يسعون إلى التطور في وظائفهم والاقتران بها، فإن المؤسسة تستهدف رفع الإنتاجية وتحسين المخرجات، ويساعد تخطيط المسار الوظيفي الافراد على تحقيق الهدفين معا بالإضافة إلى تخفيف القيود على حركة الموظفين، إذ ان غياب

جهود تخطيط المسار الوظيفي يعني فرض قيود على حركتهم داخل المؤسسة، ووضعهم داخل جدران وظيفية جامدة يصعب التحرك فيها، فعدم وجود فرص للترقيات وحركات للتنقلات بين الوظائف يضر بمن يصلح لها، وبالتالي فإن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يطلقان امكانات وقدرات الافراد.

### 3- الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف

- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن وان هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.
- إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك اكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.
- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلا الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلا.
- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة
- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة.
- إن المنظمات التي لا تلقي شأنا للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية، وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطاءهم في العمل.
- إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج.

#### 4- تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها، أن تستخدم العديد من الوسائل، وفي الواقع، فإن كل وظائف إدارة الموارد البشرية إن أحسن أدائها، وتم توجيهها لهذا الغرض، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إلا أن الانشغال المهني والاحترافي لكل وظيفة على حدة، يجعل من الصعب توجيه كل وظائف إدارة الموارد البشرية لخدمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على وجه خاص، لذا من الأفضل أن تقوم كل منظمة بجهود مستقلة (من خلال أنظمة، وإجراءات، ولوائح) ترعى شؤون تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. ومن أمثلة وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

- **التأهيل:** بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله عمليا واجتماعيا ونفسيا، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة، وتطورها، وتنظيمها، وهياكل الإدارة فيها، وأنظمة العمل، والمنتجات والخدمات التي تقدمها، وأنظمة الأجور، ومزايا وخدمات العاملين، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العمل. كما يحتوي البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر، ويقوم الأخير بتقديمه للزملاء والمرؤوسين، مع شرح كامل للبيئة الاجتماعية المحيطة بالوظيفة، والعلاقات والأعراف السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل المتوقعة، وكما ترى فإن ذلك التأهيل يلعب دورا مهما في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة، وحتى لا يخذع أو يصدم في عمله الجديد، وحتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة.
- **التدوير:** ويعنى هذا تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، في أداء العمل مع الجهات المختلفة، وبيئة العمل العملي والاجتماعي، ويساعد ذلك لاحقا حيث سيعرف الموظف مع من يتصل، وبأي طريقة، وأي معلومة يأخذها، وربما من أي مكان يحصل عليها، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.
- **مهام ذات تحدي:** ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسئولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، وذات اتصالات واضحة، والمهم أن نضمن بداية قوية للموظف الجديد، حتى ولو أدى ذلك إلى إعطائه مهام صعبة نسبيا، وبها تحدي لقدراته، فالموظف الجديد ربما لا يدري ما هي طبيعة العمل الجيد، وما هو حجم العمل المناسب؟ وهناك حقيقة ترى أن البداية الصعبة والمتحدية لقدرات الموظفين، هي التي تحدد أداءه الجيد في السنوات التالية، أما إذا كانت البداية هادئة ومترaxية، فإنه خطوة بخطوة سيسير الموظف بقية حياته على هذا المنوال المترaxي.

- **إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي:** يمكن أن يقدم المديرين التنفيذيين مشاركة جيدة في بناء المستقبل الوظيفي لمرؤوسيتهم، وذلك من خلال بعض الوسائل، ومن أهم هذه الوسائل توكيل مهام خاصة إلى المرؤوسين، وذلك بشكل ينمي قدراتهم، ومن خلال تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم، والتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في اقتراح المسار الوظيفي والتنقلات والترقيات، وتقوم الشركات الناجحة بمكافأة أولئك المديرين الذين يشاركون في ممارسات المسار الوظيفي بفعالية، وذلك من خلال الحوافز والجوائز والتقدير.
- **النقل:** الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين، وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الاحتياج في وظائف معينة، وتوفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية، وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث، وأسبابه، وتأهيل الموظفين لهذه العملية.
- **النقل إلى أسفل:** ويطلق عليه أحيانا "التنزيل"، وهو عكس الترقية، وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين، ويصبح المسار مسدودا أمامهم، ولفتح هذا المسار، يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق، إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم، أو إدارة أخرى، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح إلى أعلى، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد، لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح وأقوى، كما أن ذلك لصالح المنظمة، لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة، ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي المناسب لها.
- **الترقية:** تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية.
- ويرى د. أحمد ماهر أن معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته)، وبين الوظيفة (في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية)، هو المعيار الأساسي للترقية.
- **الترقية المؤقتة:** وفي هذه الممارسة، تتم الترقية من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، ودرجة مالية، ودرجة وظيفية (المسمى الوظيفي)، ومزايا عينية، وعلاوات، وخدمات، وشكل المكتب وتجهيزاته، ويتم أحيانا إجراء الترقية المؤقتة، من خلال تعيين مساعد للمدير، أو نائب له، أو عن طريق الانتداب للقيام

بوظيفة أعلى شاغرة) ويطلق على الشخص: منتدب على وظيفة كذا، أو قائم بوظيفة كذا).

- **خرائط المسار (السلم) الوظيفي:** هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي عدة نهايات، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة، وتصبح هناك العشرات، بل والمئات من الخرائط لعائلة وظيفية واحدة (مثل عائلة الوظائف المالية).
- **التقاعد المبكر:** في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيههم، وبالتالي فتشجيع التقاعد (المعاش) المبكر يصبح حالا المبكر يصبح حلا لفتح الطريق أمام المرؤوسين.
- **المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة:** إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى أنه لمواجهة مسؤولياته الاجتماعية، ولمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث خارج المنظمة، وفي المنظمات المماثلة عن وظائف خالية، يستطيع العاملون شغلها، أو بعد بعض التدريب، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية، أن يستغل شبكة علاقاته مع الشركات الأخرى.

## تقييم أداء الموارد البشرية

تقييم الأداء في الموارد البشرية من المهام التي تضمن أعلى أداء وأفضل جودة للعمل داخل المؤسسات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وتقوم الإدارة بهذا الإجراء في أوقات مطلوبة ومحددة من أجل معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية لكل موظف، فالاهتمام بتطوير أداء الموظف وتعزيز إنتاجيته دائماً يمثل نجاح للعمل في المؤسسة، والتقييم بمثابة بوصلة توضح للموظف الاتجاهات التي يجب أن يسير فيها لضمان المسار الصحيح له.

### 1- مفهوم تقييم الأداء في الموارد البشرية

عملية تقييم الأداء في الموارد البشرية تعتبر واحدة من أهم العمليات للحفاظ على صحة كل قسم من أقسام الموارد البشرية، حيث أنه يُمكن أن يكون هذا التقييم هو الطريقة الوحيدة لتحديد ما إذا كانت احتياجات الموارد البشرية والواجبات والكفاءات تم تلبيتها وتحقيقها في المؤسسة بالشكل المطلوب أم لا.

كما وتقوم العديد من المؤسسات بإجراء مثل هذه التقييمات داخلياً، ومع ذلك، فمن المرجح أن تحصل على نتائج أفضل وأكثر موضوعية إذا كنت تقوم بالاستعانة بمؤسسة خارجية للقيام بذلك نيابةً عنك؛ لأن الهدف الرئيسي من هذا التقييم هو تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة لمعرفة مواطن القوة لديها التي تحقق فيها النجاحات، ومواطن الضعف التي تحتاج فيها إلى بعض التحسينات، كما ويركز التقييم على العديد من المجالات في المؤسسة.

### 2- طرق تقييم الاداء في الموارد البشرية

تتضمن طرق تقييم أداء في الموارد البشرية العديد من الخطوات والتي فيها تحديد نطاق ونوع التقييم وجمع البيان وقياس النتائج وتقديم الملاحظات وتطبيق التغييرات، ويمكن تلخيص هذه الطرق في ما يلي:

#### 1.2- تحديد نطاق ونوع التقييم

أول شيء يتعين علينا تحديده عند إجراء التقييم هو المجال الذي سنقيمه، وما إذا كان سيتم إجراء تقييم شامل أو منطقة محددة، وأيضاً تحديد من سيشارك في إجراء التقييم.

#### 2.2- جمع البيانات/ قياس النتائج

يمكن جمع البيانات من خلال واحدة من الأدوات المتنوعة:

أولاً، يوضع استبيان يحتوي على أسئلة تفصيلية حول إدارة الموارد البشرية أو المنطقة المحددة والتي يجب مراجعتها وإعطائها للأشخاص المعنيين. هذه الطريقة بسيطة وسهلة وتحتاج إلى بعض الوقت لتطبيقها.

ثانياً، قد يميل المقيّمون إلى إجراء مقابلات للحصول على المزيد من التفاصيل في النتائج، وقد تكون هذه الطريقة أصعب وتستغرق وقتاً أطول، ولكنها مع ذلك قد تكون أكثر فعالية،

حيث تُحلل النتائج في كلا الاتجاهين ومقارنتها إما بالمعايير الوطنية أو معايير الأهداف في المؤسسة.

وإليك على سبيل المثال 4 طرق يمكنك استخدامها لجمع معلومات تفيدك في التحليل والتقييم التوظيفي:

- عمليات الرصد والملاحظة والمراقبة.
- المقابلات مع المعنيين.
- مطالعة سجلات الموظفين.
- الاستبيانات.

### **3.2- تقديم ملاحظات حول النتائج**

يجب تسليم البيانات التي تم تحليلها إلى مديري الموارد البشرية ومديري الإدارات في شكل نتائج وتوصيات، كما ويجب مناقشة هذه النتائج مع جميع موظفي الموارد البشرية ومديري الإدارات لإطلاعهم على التغييرات اللازمة، الأمر الذي يسهل بدوره الحصول على الموافقة على عملية التغيير.

### **4.2- تطبيق التغييرات وتعزيز التحسينات**

يجب على المنظمة النظر في وضع خطة عمل لتنظيم تنفيذ التغييرات التي أُضيفت؛ لأن إجراء تقييم وعدم تطبيق النتائج يؤثر سلباً على المؤسسة. لذلك، يجب على المؤسسة متابعة تطبيق هذه النتائج، كما ويجب عليها التركيز على التحسين المستمر لسياسات وإدارة وممارسات قسم الموارد البشرية.

### **3- أهداف تقييم الأداء في الموارد البشرية**

تستهدف إدارة الموارد البشرية من تقييم الأداء ما يلي:

#### **1.3 رفع جودة العمل في المؤسسة**

واحدة من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء هو الوصول إلى أفضل أداء ممكن للمؤسسة، وعند التقييم تتمكن الإدارة من معرفة نقاط الضعف ومناطق الخلل التي تقلل من مستوى أداء العمل، من ثم تقوم بوضع الاقتراحات المناسبة لتحسين هذا الأداء.

#### **2.3- تطوير اختيار المرشحين**

ينصب اهتمام إدارة الموارد البشرية على اختيار الكفاءات من المرشحين للعمل؛ لضمان أعلى أداء وأفضل مستوى في العمل من جميع الموظفين، وبناءً على ذلك فإن تقييم الأداء هنا يختص بتقييم أداء الإدارة في اختيارها للمرشحين في حالة وجود خلل، ومن ثم التركيز على

المرشحين الأكثر تميزاً في الخبرات والمهارات واختيار الأفضل بعناية شديدة في إطار تلبية متطلبات المؤسسة في الخبرات والمهارات المطلوبة.

### 3.3- رفع مستوى الرضا الوظيفي

زيادة مستوى الرضا الوظيفي يعني استقرار أعلى داخل المؤسسة من خلال الاحتفاظ بوجود الموظفين، لذات فعندما تقيّم إدارة الموارد البشرية مستوى الأداء تتعرف على الجوانب السلبية التي تتطلب وضع حلول مناسبة لها حتى يتعزز الرضا الوظيفي للموظفين.

### 4.3- تحسين أداء الموظفين

من خلال تقييم الأداء، تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد الموظفين الذين هم بحاجة إلى المزيد من التطوير في القدرات والمهارات وتوفر لهم البرامج التي تلبي احتياجاتهم من ناحية، واحتياجات المؤسسة من ناحية أخرى سواء الحالية أو المستقبلية.

### 5.3- الكشف عن الموظفين المميزين

يساعد تقييم أداء الموظفين في التعرف على الموظفين من قدموا مستوى أعلى في الأداء وجودة العمل، لمعرفة المستحقين منهم لنيل الترقية في العمل والتخطيط للاحتفاظ بهم في المؤسسة من خلال تقديم لهم المزايا المتوفرة.

## 4- فوائد تقييم الأداء في الموارد البشرية

يتضمن تقييم الأداء العديد من الفوائد التي تعود على الموظفين والمؤسسة على حدٍ سواء، وتشمل هذه الفوائد ما يلي:

- يساعد المؤسسة على معرفة ما إذا كانت ممارسات الموارد البشرية الخاصة بها تسهّل أو تتعارض مع أهداف أعمالها.
- إبلاغ الموظفين عما إذا كان أداءهم مقبولاً أم لا، وإطلاعهم على نقاط الضعف في أدائهم . بالإضافة إلى ذلك، فإن تحديد أداء كل موظف من شأنه أن يساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- سيكون هذا التقييم وثيقة رسمية تكشف عن الأسباب الكامنة وراء ضعف أداء الموظفين.
- يساعد في التخطيط لعمليات التطوير المهني للموظف.
- يقيس مدى جاهزية الموظف للتنقل أو الترقية، والعلاوة التي يمكن أن تُضاف لراتبه تبعاً لذلك.
- يحسّن من الإنتاجية في القسم؛ لأن كل موظف أصبح على يقين من أن أداءه سيُقيّم.

## 5- معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن لقسم الموارد البشرية إجراء عدد من التقييمات، إما تقييمات شاملة أو تقييمات مركزة على جانب معين، وذلك وفقاً للوقت والميزانيات والموظفين المخصصين لإجراء التقييم. وهناك عدة أنواع من التقييمات تعتمد على سبب إجرائها؛ حيث أن تقييم الامتثال وتقييم الإستراتيجية وتقييم المهام المحددة هي بعض الأنواع الأكثر شيوعاً.

وتعتمد إدارة الموارد البشرية على عدد من المعايير في تقييم الأداء والتي تشمل ما يلي:

### 1.5- معياري الكم والكيف

عند تقييم أداء الموظف من قبل إدارة الموارد البشرية، فإنها تحلل كم الأهداف التي حققها والأهداف التي لم يتمكن من تحقيقها، إلى جانب تقييم مستوى جودة الأداء في إنجاز المهام المطلوبة.

### 2.5- معيار التفكير الإبداعي

تقييم أداء الموظف يعتمد أيضاً على الكشف عن جوانب الإبداع والابتكار لديه، وإلى أي مدى ساهم الموظف في التوصل إلى أفكار مبتكرة وجديدة، وإلى أي مدى ساهمت هذه الأفكار في تطوير جودة العمل بالمؤسسات، واهتمام الموظف بتطوير مهارة الابتكار لديه إلى حد بلغت.

### 3.5- معيار التميز

تركز إدارة الموارد البشرية على تحليل مستوى التطور الذي بلغ إليه الموظف، وإلى أي مدى كان الموظف حريصاً بشكل مستمر على التحسين من مستواه وأدائه في العمل، وهل يسعى دائماً إلى اكتساب المزيد من الخبرات وتنمية مهاراته وقدراته بالعمل، ومعرفة إن كان تمكن من تقديم أفضل مستوى ممكن أم لا.

### 4.5- معيار المهارات

يساعد تقييم الأداء على معرفة مستوى المهارات التي يمتلكها الموظف مثل المهارات اللغوية كإجادة اللغة الإنجليزية، إلى جانب المهارات الفنية مثل استخدام برامج مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office، أو المهارات المهنية الأخرى المطلوبة مثل حل المشكلات والتفاوض، وذلك من أجل معرفة نقاط القوة والضعف.

### 5.5- معيار التواصل الاجتماعي

يساعد هذا المعيار إدارة الموارد البشرية على معرفة مستوى التواصل الاجتماعي لدى كل موظف في التعبير عن أفكاره وآرائه، ومدى تواصله بفاعلية مع زملاءه في فريق العمل، إلى جانب إلى أي مدى تعاونه مع الغير في إنجاز المهام المطلوبة.

## 6.5- معيار الالتزام

يقيس هذا المعيار مدى التزام الموظف بتأدية المهام المطلوبة منه، وتسليم المهام في المواعيد المحددة، وحضوره للعمل في الوقت المحدد، وتحمله لمسئولية العمل الذي يقوم به، وبتعديل الأخطاء وتجنب تكرارها من جديد.

كما أن معايير أخرى تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء مثل: إدارة الوقت، قيادة فريق العمل، التنظيم والتخطيط، السلوكيات مع الآخرين.

## 6- متى تُقيم إدارة الموارد البشرية أداء العاملين؟

يجب على المؤسسة مراقبة جميع مسائلها من أجل معرفة نقطة الضعف لديها، كما ويجب أن يكون التقييم الذي يتم إجراؤه ضمن الموارد المتاحة.

وقد يتطلب إجراء تقييم شامل للإدارة الكثير من الموارد، فلا يمكن للعديد من المؤسسات خوض هذه العملية أكثر من مرة في السنة، لذلك، يجب على المؤسسات اعتماد إجراء تقييمات مصغرة لمنطقة محددة في وقت محدد، وأيضاً يوصى بشدة إجراء تقييم بعد حدث هام أو بعد تطبيق تغيير جديد في المؤسسة لمعرفة تأثيره عليها.

## قائمة المراجع

### مراجع باللغة العربية

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار جامعية، الإسكندرية، مصر 2007.
- جمال الدين محمد مرسي، إدارة الموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسيته لمنظمة القرن، 21 الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
- زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان الأردن، 2020.
- سعد علي العنزي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية -منظور عالمي، دار اليازوري، عمان الأردن، 2019.
- سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019.
- شوقي ناجي جواد الساعاتي، واخرون، ادارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري، عمان الأردن، 2020.
- عنتره بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2018.
- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، 2018.
- مايكل ارمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة ايناس الوكيل، الطبعة الثانية، مجموعة النيل للنشر، مدينة نصر القاهرة، مصر 2020.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان، عمان 2006.
- مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس، عمان الأردن، 2017.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي، عمان (الأردن) 2014.
- مؤيد موسى علي واخرون، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة، الطبعة الأولى، دار امجد، عمان الأردن، 2019.
- يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015.

## مراجع باللغة الإنجليزية:

- Caroline Hook, and all, Introducing Human Resource Management, Pearson Education Limited, UK, 2019.
- David A. DeCenzo, and all, Fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons, USA, 2016.
- Margaret Foot, and all, Introducing Human Resource Management, Pearson Education, UK, 2016.