



المركز الجامعي سي الحواس – بركة
معهد الحقوق العلوم الاقتصادية
قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة مقياس:

أسس إدارة الموارد البشرية Foundations of human resource management

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس
تخصص: تسيير موارد بشرية

أستاذ المقياس:
الدكتور: سلاي بوبكر

السنة الجامعية: 2022-2023
المقرر الدراسي:

السداسي الخامس:

- وحدة التعليم الأساسية
- المادة: أسس إدارة الموارد البشرية
- أهداف التعليم:

تهدف هذه المادة إلى دراسة أسس إدارة الموارد البشرية، وتمكين الطالب من الإحاطة بالمصطلحات والمفاهيم التي تمكنه من معرفة محتوى المادة وربطها بالمواد الأخرى المتعلقة بهذا التخصص، كما تعطي صورة شاملة من خلال ربط مقياس أسس إدارة الموارد البشرية بالمواد الأخرى مثل: تسيير المسارات المهنية ومحاسبة الموارد البشرية، وكذا اليقظة الاجتماعية وتسيير النزاعات كما يهدف إلى توضيح التطورات المتغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل تطور استخدامات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، والتطبيقات الأخرى المرتبطة بها.

- المعارف المسبقة المطلوبة: حتى يتسنى للطالب الإلمام بالمعارف المطلوبة والمتعلقة بمجالات:

- المبادئ الأساسية للإدارة
- اقتصاد المؤسسة
- تسيير المؤسسة
- محاسبة الموارد البشرية
- تسيير المسارات المهنية
- محتوى المادة:
- طبيعة وتطور لإدارة الموارد البشرية
- تحليل وتوصيف الوظائف
- تخطيط الموارد البشرية
- الاستقطاب والتوظيف
- التدريب وتنمية المهارات
- نظم الأجور والحوافز
- اليقظة الاجتماعية وتسيير النزاعات
- إدارة المسارات المهنية
- تقييم أداء الموارد البشرية

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة مهما كان نوعها أو طبيعة عملها، لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرهم، توجيه الرعاية والعناية التامة لهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها.

ويمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهمّ العمليّات الإداريّة في المنظّمة، ذلك لأنّها تهتمُّ بالعنصر البشريّ الذي يُنفذ أنشطتها، ومشاريعها جميعها، كما أنّ لهذا العنصر دوراً رئيسياً في تحقيق أهدافها، علماً بأنّها عمليّة تنظيميّة تُعنى بالأمر التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المنظّمة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتّب على حياتهم، ومن الجدير بالذكر أنّ ما يتّصف به العنصر البشريّ من مهارات يُعدُّ وسيلة لتحقيق النجاح المُستمرّ، كما أنّه يُعتبَرُ ذا ميزة تنافسيّة مهمّة؛ نظراً لأنّه لا يمكن أن يتمّ تقليده، ولأنّ عطاءه مُتنامٍ، إضافة إلى أنّه المُحرِّك لعوامل الإنتاج الأخرى جميعها يشكل الوظائف التي ترتكز عليها المنظمات والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق أهدافها والارتقاء بإمكانياتها وذلك وفقاً لأسس علمية.

وحتى تقوم أي منظمة وحتى تبقى حية تحتاج عددا من الموارد من بينها الموارد المادية، الموارد المعرفية والمعلوماتية، الموارد البشرية، الموارد المالية والزمن كل هذه الموارد مهمة وتحتاج المنظمة أن تهتم بها إلا أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الأكثر تعقيداً، فالموارد الأخرى سلبية ال تملك الإدارة وال الحاجات والطموحات فهي ال تستطيع أن تختار وتعارض، وال يمكن أن تغير الدور المحدد لها كما هو الحال بالنسبة للإنسان، ولهذا يجب على إدارة الموارد البشرية لكل عمل أو وظيفة داخل المنظمة، بصرف النظر عن كونها رئيسية أو فرعية الدور المناسب لها الذي يجب أن تقوم به داخل المنظمة والذي تم من خلال الموارد البشرية المكلفة بالقيام بأداء هذا العمل أو تلك الوظيفة وذلك بفاعلية تامة وعلى أسس علمية مدروسة، وطرق عملية حديثة ومتقدمة، لكي تتمكن هذه الموارد البشرية من أداء عملها بكفاءة عالية ويؤثر ذلك في الأداء العام ككل بالإيجاب

والفعالية. وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة والاستثمار فيها يفوق الاستثمار في أي مورد آخر. بعد أن أضحى أمراً ضرورياً يساعد المؤسسة على تحقيق معايير الجودة والاستمرارية والبقاء. في بيئة حديثة تشهد متغيرات عديدة في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية. هذا الواقع الجديد فرض حرية انتقال رؤوس الأموال المادية والبشرية فضلاً عن المعلومات والتقنية، مما ساهم في تحويل الإنتاج الفكري إلى سلع وخدمات تدر أرباحاً تفوق في معظم الأحيان أرباح القطاعات الإنتاجية الأخرى، وأصبحت الأفكار، المعلومات والمعرفة أساس القوة الاقتصادية والبديل الذي يتفوق على المصادر الطبيعية.

ان مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية ، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المنظمات ، ونتيجة لذلك فلقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدواراً عديدة في حياة المنظمات، غير أن السنوات الأخيرة قد شهدت تغيرات كبيرة في جميع المجالات وخاصة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، بالإضافة إلى التحول لاقتصاد مبني على المعرفة، كل ذلك أثر على إدارة ومهام الموارد البشرية وعلى طبيعة المهارات الواجب توافرها في العنصر البشري.

ومن خلال هذه المطبوعة في مقياس: اساس ادارة الموارد البشرية والتي تستعرض الانشطة التي صادقت عليها اللجنة الوطنية لبرنامج ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2014-2015 فرع علوم التسيير، تخصص: ادارة موارد بشرية، اين جاءت محتويات هذه المطبوعة معتمدة على برنامج الوحدة الاساسية لتخصص ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في مادة اساس ادارة الموارد البشرية هذه المادة التي تعتبر محور وجوه التخصص بالنسبة لطالب، حيث تعتمد عليها كل المواد التي يتناولها في هذا التخصص.

وتسعى مادة ادارة الموارد البشرية الى تحقيق اهداف تعليمية من خلال مضمون نستعرضه لاحقا، كما تتطلب منه اكتساب معارف مسبقة تمكنه من مواصلة التعليم في هذا التخصص.

المحاضرة الأولى: طبيعة وتطور لإدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من اهم الموارد من اهم الاصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق اهداف المؤسسة بدون هذه الموارد ، فالمؤسسة بدون افراد ما هي الا مجموعة من الاصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها ان تنتج الا مع مساندة القوى العاملة. وبصف عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون وتمثل هذه الوظائف في: التخطيط ، التنظيم ، التشكيل، القيادة، و الرقابة.

كما ان الحضارات القديمة تبرز جود فكريوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا.

ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمها العلوم الإدارية، وبالرغم من أن زمان و مكان إنطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية العام 1800م أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

ويمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد إستقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها...)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما

أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

أولا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

● ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل إنتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم إنقلابت إلى تكوين إتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض بإسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

● الإدارة العلمية:

حاول فردريك تايلور (Fredrick Taylor) أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والإختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور محفزة.

● ظهور علم النفس الصناعي:

تلا حركة الإدارة العلمية إهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الإختبارات النفسية المناسبة للإختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والإختبارات النفسية.

● ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالإهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هاوثورن" والتي أشرف عليها "إلتون مايو" (Elton Mayo)

- البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذًا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الإختبارات النفسية، والإهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي.

- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلًا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب، والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والإجتماعية للعاملين.

- ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

- تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين.

العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفروع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب:

• التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.

• التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة إرتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

• زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم إلتزامها بتنفيذ هذه القوانين.

• ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

ولقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

أ/ وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضحك أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد

البشرية لم تخصص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ب/ وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

ج/ أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية

• التعريف الأول:

هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

• التعريف الثاني:

إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

• التعريف الثالث:

يعرف فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

• التعريف الرابع:

يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

• العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد.

• العوامل القانونية:

ويبرز أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ «دعه يعمل» إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم وأمنهم، وصحتهم وتوقيتهم وتقييمهم.

• العوامل الاجتماعية:

من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفكيرهم وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الاتساع.

• العوامل التكنولوجية:

حيث إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية.

ثانيا: التطورات في الإدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة تراعي شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1-التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

ان وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر الى يومنا هذا هي:

التحول من إدارة الافراد
الى إدارة الموارد البشرية

مرحلة العلاقات
الانسانية

مرحلة الإدارة
العلمية

مرحلة الثورة
الصناعية

• المرحلة الأولى:

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث: نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد ان اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

منذ ظهور الثورة الصناعية تطورت الحياة تطورا كبيرا حيث كانت الحياة قبلها أي في القرن 18 م وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم التقليدية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية ظهور عدة نتائج أهمها:

التوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمال

• ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

• تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل.

• إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وكانت الثورة الصناعية بمثابة نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة بالرغم من أنها أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل كان ضحية هذا التطور على أساس أنه كان يعتبر سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على اليد العاملة، لكن في الحقيقة لم تلق الاهتمام الواجب من طرف أصحاب الأعمال الذي كان همهم الوحيد هو الإنتاج، وفي منتصف القرن 19 ونتيجة لظهور نقابات صناعية و بروز الدور الكبير للمفاوضات الجماعية وجه الاهتمام إلى معالجة بعض شؤون الافراد كالأجور، ساعات العمل، ظروف العملإلخ .

ثانيا - ظهور حركة الإدارة العلمية (1856 – 1915) ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين حيث قادها تايلور [1856-1915] الذي اخضع خطوات العمل للدراسة والبحث وانتهج في ذلك المنهج العلمي من خلال دراسة العمل، الحركات والزمن "، والذي يقوم على أساس تقييم العمل، الاختيار المناسب للعمال تحديد الأجر بالقطعة، حيث توصل من خلال تجاربه إلى ما يسمى بالطريق الأفضل الوحيد "الذي يعني إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلائي للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو ذو طبيعة مالية بالاضافة الى محاولة القضاء على التبذير 2 في الوقت والموارد بإتباع المنهج العلمي . "ومن روادها أيضا هنري جانت [1861-1919] الذي اهتم بتحديد الأجور التشجيعية والتخطيط وعملية الرقابة لإدخال الخرائط الزمنية التي تربط الآلات بالزمن للكشف عن الجهد والوقت الضائع، كما اهتم فرنك جليبرت [1868-1924] بدراسة العمل من خلال 3 قياس الوقت والحركة وحلل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية، ودراسة الظواهر النفسية كالتعب وتشجيع الأجور الحافزة، وإدخال مفاهيم جديدة للتدريب، وقد توصل تايلور إلى أسس أطلق عليها إسم الأسس الأربعة للإدارة وهي كما يلي:

-التطور الحقيقي في الإدارة ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية (الخطأ أو الصواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة، إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة الدقيقة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط.

المرتبطة بالوظيفة لكي يتم في الواقع العملي تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل

- الاختيار العلمي للعاملين الذي يعتبره تايلور هو الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤولية الوظيفة – الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم، ويؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتكوين المناسب، ذلك أن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري بين أجره وبين رغبة الإدارة للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، ويعتقد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أوفى تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة الإنتاجية للعامل بفضل حسن الإختيار والتكوين، ورغم هذا فقد قوبل تايلور بنقد من طرف النقابات العمالية لأنها خشيت أن يكون هذا الأسلوب استغلال للعامل عن طريق إجهاده لساعات طويلة أو تخفيض أجره .

كما أكد ماكس فيبر 1864- 1920 على ضرورة وجود نظام إختبار وترقية يعتمد على الجدارة الفنية والإدارية.ثالثا- ظهور حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد 1920) ركزت الحركة على العلاقات بين الأشخاص، وبضرورة الإهتمام بالفرد ، حيث انتهت إلي جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة ، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية علي المواءمة ما بين الفرد والعمل ومن رواد هذه الحركة إلتون مايو [1880- 1949] وتجاربه على مصنع هاوثورن في شركة واسترن إلكتريك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية وقد خرج بالنتائج التالية 1 :
-لامركزية القرارات.

● المرحلة الثانية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي: 1-تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد 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 أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2-الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبد ان نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.

3-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد ان يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه 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.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون ان يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

قوة التكامل تستند إلى ثقة أفضل بين الرئيس والمرؤوس- 3. القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلطي من حيث الأثر على الموظفين .

وبدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور للمساعدة في بعض الامور مثل التوظيف، الرعاية الإجتماعية والصحية، الأمن ...إلخ .

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية ، اعداد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية وتقديم برنامج في تسيير الموارد البشرية . ومن ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون مايو ما قدمه ابراهام ماسلو [1908] 1970 - في سنة 1954 ، حيث وضع هرم الحاجات الإنسانية وقال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي ابتداء من حاجة تجاوز الذات والإيثار ثم تحقيق الذات ومعرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور ومن ثم الحاجة الإدراكية للتعلم والمعرفة ومن ثم التقدير والإحساس بالتقدم يليها الانتماء والمحبة ومن ثم الأمان والبعد عن الخطر وأخيرا الحاجات الوظيفية كالاكل والملبس والسكن ولكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية والسلوك الإنساني حيث لاقت العديد من من الانتقادات .بالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العمالية لها ، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها ، ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية ، وإن لم تكن الوحيدة في التأثير على سلوك الفرد في الأداء ، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة

العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته و الدوافع النفسية و الذاتية المحددة لنمط سلوكه.

رابعاً: مدرسة إدارة الموارد البشرية: (ما بعد 1970)

لقد عرفت المراحل الأخيرة من القرن العشرين و خصوصاً السبعينيات و الثمانينيات و إلى حد الساعة تطورات هائلة في إدارة الموارد البشرية ، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة و العاملين مشتركة و متسقة فيما بينها إلى حد كبير، و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى و قد ركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج ، حيث ينظر إلى الأفراد وفق هذا المدخل كبشر لهم حاجات و مشاعر و قيم و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة ، و علي هذا الأساس يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة ، مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة بتحقيق أقصى مردود للمنظمة و توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد النمو و التطور و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهاراتهم . و تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية:

تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية و في محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة التي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة و تهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة و تعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.

و لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئة علي الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية و كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة و المواءمة الخارجية و كيفية الاستجابة

للمتطلبات البيئية للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية .

أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط ، وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية ، فهي تنظر إلي المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل وخارج قوة العمل ، أي إنها تنظر إلى العنصر البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى ، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية ،التسويقية والمالية والتطويرية. وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد أنها في نمو متزايد وهذا لأهميتها لكافة المنظمات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

● المرحلة الثالثة:

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

● المرحلة الرابعة:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم

النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة

● المرحلة الخامسة:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

يوضح التطور التاريخي لوظيفة ادارة الموارد البشرية

1995-1850	1940-1900	1960-1940	1980-1960	1995-1980	ما بعد 1995
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------



ظهور المنتجات	الإنتاج الكبير	التوجه الى المنتج والسوق	رضا العميل	الإنتاج من اجل العميل	إضافة تقنية
---------------	----------------	--------------------------	------------	-----------------------	-------------

ولا تزال الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثـر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب ان تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المختلفة في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة والتي تعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم، كما وردت تعريفاً لها بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.

كما تم تعريفها على أنها "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".

كما تم تعريفها بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور. وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات وإلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية. أهمية إدارة الموارد البشرية: قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد كما أوردت حسن. وتستطرد حسن فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. وذكرت حسن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
- إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
- بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.

- برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

وتختلف وجهات نظر المتخصصين في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك

وجهتان للنظر في هذا الاتجاه:

أولاً: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين ان إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف-تخطيط الموارد البشرية-جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل-تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية في المنشآت.

2- أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم الموارد البشرية مفهوم حديثاً نسبياً، إذ أشارت الدراسات وأبحاث العلوم السلوكية إلى اعتبار الأفراد كمورد وليس كمجرد عامل من عوامل الإنتاج وإلى أن فهم¹ عواطف ومشاعر الأفراد يساعد على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا ولذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها، ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط² وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة. كما تعرف إدارة الموارد البشرية، بأنها العملية الخاصة بتطوير وتطبيق الأنظمة الإدارية في مجال الأفراد وذلك بـ:

ا- تحريك القوة الدافعة إلى تطوير السلوك الإنساني الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها

الإستراتيجية .

ب- تسخير إمكانيات المنظمة وأنظمتها الإدارية في صياغة وترويج فعالية المنظمة وتنمية الأفراد والرضا

الوظيفي لديهم . من خلال برامج التخطيط الجيد لاحتياجات

يمكن ادراج جملة من المفاهيم في هذا الصدد ويتمثل أهمها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** هي استخدام القوى العاملة بالانشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- **التعريف الثاني:** هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها
- **التعريف الثالث:** إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بفعالية أكثر.
- **التعريف الرابع:** هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة

التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الإتجاه المتزايد نحو استخدام التكنولوجيا والإعتماد على

الحاسوب في إنجاز العديد من الوظائف الإدارية بعد أن كان ينجزها الفرد، كما تواجه إدارة الموارد البشرية

كثيرا من الضغوطات السياسية والإجتماعية والإقتصادية وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة من

حيث المهن والتخصصات .

المنظمة من هؤلاء الأفراد وتطويرهم وتنميتهم والمحافظة عليهم وتلبية احتياجاتهم الإنسانية والاقتصادية والاجتماعية. وتمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها ومن هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية

ا- إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة .

ب- اعتبار أن الموارد البشرية أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا في الأجل الطويل، ممثلا في زيادة الإنتاجية وتفوق الأداء

ت- تصميم البرامج، وإعداد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية والعاطفية .

ث- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم ، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم .

ج- تصميم وإعداد أهداف، وسياسات، ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نشاط إداري يهتم بالطاقة البشرية داخل المنظمة انطلاقا من توفيرها بالاحتياجات الكمية والنوعية التي تحتاجها المنظمة إلى تحقيق التنسيق فيما بينها والمهام التي أسندت إليها، كما تهتم بتوجيههم ومراقبتهم في أداء أعمالهم، بالإضافة إلى تطويرهم وتحفيزهم و الاحتفاظ بهم وكل هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي تطبيق الإدارة بالنسبة للموارد البشرية.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتها واحتياجاتها، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية ، ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الموارد البشرية ، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم ، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا

عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة ، كما أن بعضها الأخر يرتبط بالعاملين-1. الأهداف على مستوى المجتمع

ا- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على

هذه الفرص

ب- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية ، مما يجعلهم سعداء ،

بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل .

ت- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار .

ث- توفير الحماية للعاملين ، و المحافظة على قوة العمل و تجنب لاستخدام غير السليم للأفراد .

ج- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور

الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع

لأهداف على مستوى العاملين

ا- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك ، و توفير شروط أو ظروف عمل منشطة

لهممهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم .

ب- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية ، و تتحاشى الاستخدام غير

الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية .

3- الأهداف على مستوى المنظمة . يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف

المنظمة أيضا .

ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا ، فلكي تتمكن من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن

تحقق الأهداف التالية أيضا بشأن مواردها البشرية وهي : ا- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف

الوظائف ب- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها . ت- المحافظة على استمرارية

رغبة الأفراد في العمل في المنظمة . ث- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري .

ج- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية ومكانة المورد البشري في الفكر الحديث

1- أهمية إدارة الموارد البشرية

مع تنامي إدراك المنظمات لأهمية العنصر البشري، بأنه العنصر الحاكم لاستمرارية نجاح المنظمة أيا كان نشاطها وأهدافها، بحيث بحسن اختياره، تنميته واستخدامه بكفاءة عالية سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في أقصر وقت وبأقل التكاليف، خاصة في العصر الحالي التي تعتمد نوعية منتجاته على القدرات العقلية والفكرية للموارد البشرية مما يؤكد النظر إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة لدى المنظمة ويجعله أيضا العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات المؤثرة . كل هذا زاد من أهمية الجهاز والإدارة المسؤولة عن هذا العنصر، وتبرز أهميتها أيضا من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارتها وتطورها، خاصة في المنظمات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف داخل المنظمة ، وتؤكد جميع المدارس على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة ، سواء باعتبارها إدارة إستراتيجية ، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة ، وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في بعض الجوانب الآتية- 1 : المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد والمؤثرة على فعالية التنظيم- 2. توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الاداء الأفضل ومن هذه الإجراءات: الخدمات - إعداد وتهيئة الأفراد العاملين - إعداد البرامج التدريبية - إدارة الأجور والحوافز- 3...تعزيز ودعم الأنشطة الأخرى بالمنظمة في كافة الأمور المتعلقة بالمورد البشري بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل- 4. تعتبر نظاما كاملا متكاملا لإدارة العنصر البشري بما يكفل تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال- 5. تشارك في صنع القرارات الإستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحسين أدائها

2-مكانة المورد البشري في الفكر الحديث

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح ورفق

المنظمات، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث وأصبح ينظر إليه على أنه:

• مصدر للميزة التنافسية:

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى، عن طريق تمييز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين وإشباع احتياجات المتعاملين¹ معها من زبائن ومستثمرين وموردين،... الخ ، ويستدل على مكانة المورد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية وتعزيزها، كما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق التميز في المنظمات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات والمعرفة جعل المورد البشرية أهم الأصول التنظيمية التي تساعد على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الحديثة. كما تشير جل الدراسات إلى أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية فريدة، استطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للإستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات²الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة. كل هذا زاد من إدراك المنظمات بالأهمية الكبيرة لوظيفة إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية باستخدام مجموعة من الوسائل منها:

الاختيار العلمي للعاملين الذين لديهم القدرة على الابتكار والتطوير والتفوق والأداء الجيد للمهام والوظائف؛

إعداد العاملين للتكيف والتكنولوجيات الحديثة للإنتاج والاتصال وظروف البيئة المتغيرة بشكل عام .

ب- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل .

ت- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه .

• شريك عمل استراتيجي:

حيث ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية نمو مفهوم جديد يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعالا في مجلس الإدارة .

• مصدر للقيمة المضافة:

إن القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وتنمية كفاءتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية ، وبالتالي فان طرح إشكالية دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال ترشيد ميزانيتها مثلا وضبط تعداد العمال وغيرها من جهة، وتثمين أنشطة تسيير الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمنظمة ويساهم بالتالي في خلق قيمته مضافة من جهة أخرى ، بالنسبة للمنظمة والعمال والعملاء على حد سواء، وذلك سعيا لتعظيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة ، كما يشار هنا إلى المساهمة الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال أنشطتها في خلق القيمة المضافة، حيث سهلت وفعلت تطبيقات ادارة الموارد البشرية بالقدر الذي مكن أعضاء الوظيفة من اقتصاد الوقت والتركيز بصفة أكبر على الأنشطة التي تساعد على خلق قيم مضافة (كالتوظيف والتكوين، والمكافآت ... الخ

2- وظائف إدارة الموارد البشرية

أ/الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

أ-1: الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية: وتتمثل فيما يلي

• تحليل العمل:

وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

• تخطيط القوى العاملة:

تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة

• الاختيار والتعيين:

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

• تصميم هيكل الاجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

• الوظائف الأخرى: أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله وتمثل في:

• تصميم أنظمة الحوافز:

وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

• تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

• تقييم الأداء:

تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

التدريب:

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

• تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

• الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

- العلاقة مع النقابات:

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة.

- أمن وسلامة العاملين :

وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

- ساعات وجدول العمل :

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجراءات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

أ- أثروظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير وتمثل في:

- 1- تخفيض التكلفة غيرالضرورية للعمل الاضافي من خلال زيادة الانتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
- 2- استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
- 3- الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة وخلق جو عمل يساعد؟ على زيادة الرضا.
- 4- تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجحة عن الحوادث والابقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- 5- تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة ولانتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
- 6- تقليل التكلفة العالية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل، وشروط العمل السيئة والتي تقود الى الأخطاء وعدم الاكتراث.
- 7- تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.
- 8- الحفاظ على خاصية المنافسة في ممارسات الدع وبرامج المزايا والتي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.
- 9- تشجيع الأفراد بل أداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.

ب- بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية

- تعرف الميزة التنافسية على انها اي عامل يسمح للمؤسسة ان تميز بين كمنتجاتها او خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، املا في زيادة حصتها السوقية.
- وتوجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها وفقا لظرفها، وتمثل هذه الاستراتيجيات في:

-استراتيجية القيادة في التكاليف (اقل تكلفة في مجال معين)

-استراتيجية التمايز (التركيز على منتج ذو قيمة بالنسبة للمستهلك)

-استراتيجية التركيز (التركيز على قطاع سوقي معين)

ولكن في ظل الاسواق التنافسية، وفي ظل العولمة الآن أصبح ليس كافيا للمؤسسات ان تعتمد على صناعة منتج عالي التقنية لكي تتنافس في الاسواق العالمية، ولكن الاكثر اهمية هو تحقيقها لميزة تنافسية من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاما ومهارة، وأكثر قدرة على صنع هذه المنتجات.

فالموارد البشرية تعتبر اهم ميزة تنافسية للمؤسسات، حيث زاد إدراك المنظمات لامكانية لامكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعد في المنافسة على اساس سرعة الاستجابة للسوق، جودة المنتج والخدمة، والمنتجات المتميزة والابتكارات التكنولوجية.

وقد ادت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية واعتبارها ميزة تنافسية الى نمو مجال جديد هو الادارة

الاستراتيجية للموارد البشرية.

ج- الادارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

قدمت نظرية الاستثمار البشري في مجال الاقتصاد مفاهيم أكثر عمقا للأفراد فتحولت إدارة الأفراد الى إدارة للموارد البشرية أسوة بالموارد الأخرى في المنظمة مثل الموارد المالية وقد ساعد هذا على زيادة احتمالات تطبيق المنظمة نفس أساليب إدارتها لمواردها المادية على إدارتها لمواردها البشرية.

ومن هنا كان من الضروري تبني وجهات نظر جديدة تجاه الموارد البشرية يختلف عن وجهات النظر التقليدية والتي لم تدرك الأهمية الحقيقية والدور الرسمي الذي تلعبه الموارد البشرية في انجاح سياسات المنظمة ككل.

وبالرغم من ظهور نظرية الاستثمار البشري لشولتز في الستينيات الا أنها لم تطبق في مجال إدارة الموارد البشرية الا حديثا، فقد استخدمت بعض التطبيقات العملية المرتبطة بالاستثمار البشري مثل: تقديم البرامج التدريبية، والمنح الدراسية للأفراد، والتخطيط طويل الأجل للموارد البشرية ككل دون وعي أو إدراك حقيقي من جانب المنظمات بتطبيقها لمبادئ ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري، وبالتالي الاتجاه الى مفهوم أكثر شمولاً

لإدارة الموارد البشرية وهو المفهوم الاستراتيجي وأيضا الاتجاه الى استحداث أساليب ونظم جديدة لتدريب وتحفيز وتقييم أداء الأفراد بما يعكس الاختلافات الفردية.

ومن هنا حدد بعض الباحثين أكثر المجالات التي حدثت فيها تطورات في كل الموارد البشرية في فترة الثمانينات.

1- قياس الموارد البشرية: حيث حاولت كثير من المنظمات زيادة محاولتها لفهم تكلفة رأس المال البشري من خلال برامج محاسبة الموارد البشرية.

2- الدفع على أسس الأداء: فهناك إتجاه متزايد تجاه مكافأة الأفراد على أساس فردي وفقا لأداء وانتاج كل فرد.

3- خطط التشكيل والخصائص السكانية: فيجب تنمية خطط تشكيل الأفراد وفقا للخصائص الديموغرافية للأفراد مثل السن والجنس وأيضا وفقا للتقلبات الاقتصادية الدورية.

4- سياسة الحد من زيادة تكلفة المنافع: حيث تزيد المنظمات من مجهوداتها لتخفيض تكلفة المنافع ولتحصل على أكبر منفعة ممكنة من كل ما ينفق على كل منفعة من خلال خطط المنافع المرنة.

وفي الآونة الأخيرة إدراك المنظمات لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي أو مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي ككل، وقد ساهمت العديد من العوامل في زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومن أهم هذه العوامل:

-تأثير بعض القوانين والتسريجات المتعلقة بالقوى العاملة على الحد الأدنى للأجور وازدياد معدلات التضخم، والذي يزيد من التكلفة المباشرة للموارد البشرية لكل المنظمات وأيضا يزيد من التكلفة غير المباشرة نتيجة ارتفاع تكلفة التأمينات الاجتماعية والصحية وهذا ما أدى الى التركيز على انتاجية الموارد البشرية كوسيلة لتخفيف الآثار المترتبة على التصاعد المستمر لزيادة الأسعار، وبناء على هذا فإن مفهوم التخطيط والدورة الاستراتيجية للموارد البشرية يمدنا بمكون أو عنصر هام من مكونات الفلسفة الجديدة للادارة.

-ومن الضروري قبل الخوض في الحديث عن مكونات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة أن تعرض لتعريف مفهوم الادارة الاستراتيجية بصفة عامة والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بصفة خاصة. تنطوي الادارة الاستراتيجية على عملية التخطيط طويل الأجل والتي تهدف الى تحديد الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للتصرفات والأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف كما تنطوي الادارة الاستراتيجية على التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية وإعداد التصرفات لمواجهتها مسبقا.

• التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة عامة على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف الى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والانظمة ، وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية بل قدرتها على تنسيق بيئة تكون فيها:

1-الموارد البشرية عنصرا متكاملًا مع عناصر العمل الأخرى.

2-الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الاستراتيجية.

3-القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساسًا من حاجة العمل الفردية.

4-أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلا من معاملتها لأنشطة مستقلة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد.

ويمكن تحديد بعض العناصر الهامة للتخطيط الاستراتيجي والآثار المحتملة لها على تخطيط الموارد البشرية

كالآتي:

1-تحديد فلسفة المنظمة:

فأجل خطوة من خطوات الادارة الاستراتيجية تتمثل في الاجابة على مجموعة من التساؤلات مثل:

-لماذا يوجد العمل أصلا؟

-ما هي الاسهامات التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بهذا العمل؟

-ما هي دوافع أو قيم المديرين وأصحاب العمل؟

فمثلا بالنسبة لمنظمة ما قد يمثل تقديم وتوفير فرص للتوظيف والترقية للأفراد فرضا هاما يبرر وجود هذه

المنظمة في مجال الأعمال.

2-دراسة الظروف البيئية:

وهي تنطوي على تحديد ماهية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحدث في البيئة

الخارجية، فحسب الفرص أو التهديدات وتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة،

والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، والتغير التكنولوجي.

كل هذه الأمور السابقة تؤثر على العمل أيضا يجب الامام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية

حيث يمكن أن تؤثر هذه الاستراتيجية على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على

أفضل المهارات البشرية المتاحة.

3-تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة:

أي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة

التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة ومن أمثلة المشاكل الشائعة التي قد تعوق التخطيط الاستراتيجي

للقوى العاملة هي: وجود بعض العاملين كبار السن، أو التح...الزائد للقوى العاملة والذي يحد من القدرة على

الحراك للأفراد في المراكز الرئيسية أو النقص في فرص الترقية للأفراد وذوي الاحتمالات المستقبلية العالية.

4-تنمية الأهداف والغايات:

أي تحديد ماهية أهداف المبيعات أو الأرباح، أو العائد على الاستثمار المطلوب لتحقيقه؟ وما هو الزمن

المحدد المطلوب لتحقيق هذه الأهداف من خلاله وكلما تمكن المديرين من تحقيق هذه الأهداف كلما زاد

الالتزام في الاستراتيجيات المحددة.

5- تنمية الاستراتيجيات:

أي تحديد مجموعة الأفعال التي يجب أن تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها؟ وما هي البرامج اللازمة لتحقيق وتنفيذ الاستراتيجيات؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية والموارد البشرية. وفي هذا المجال يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل وانهاء خدماتها كل هذا يفرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

يمكن استخلاص عدد من المزايا والمنافع التي تستطيع المنظمة تحقيقها من تطبيق الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومنها:

1- استخدام الخطط الاستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التحكم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

2- زيادة قدرة المنظمة لتحديد أهدافها المتعددة والاعتراف بنقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

3- زيادة قدرة المنظمة بل التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4- خلق وسيلة للربط بين السياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد باستراتيجية العمل ككل.

5- زيادة الانساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

6- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران العمل ومعدل دوران العمل، ومعدلات الغياب.

من خلال ما تقدم تبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح

المحاضرة الثالثة: الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة بالعديد من الأنشطة في سبيل تحقيق أهدافها المتوقعة

والمخططة من قبل، ويمكن وصف الأنواع الخمسة للأنشطة إدارة الموارد البشرية على النحو التالي

إدارة الموارد البشرية الأساسية: وتشمل العناصر الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ظروف العمل (الأولية)

الأجور وساعات العمل وأوقات الراحة والترتيبات التفاوضية بين صاحب العمل والنقابات، وتسمى العناصر

الرئيسية في إدارة الموارد البشرية الأساسية أيضا عوامل النظافة.

ان إدارة الموارد البشرية القائمة على الإدارة تهدف هذه الإدارة إلى تنظيم الإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد

البشرية، وقد يكون ذلك مدعوما بنظام معلومات الموظفين، وفي كثير من الحالات يشمل هذا النظام البرامج

الآلية والحواسيب الخاصة ببيانات الموظفين، وكثيرا ما يكون ذلك بهدف إدارة الموظفين، ويشمل مستوى إدارة

الموارد البشرية الإدارية أيضا ترتيبات شروط العمل (الثانوية) مثل العطالة والمكافآت ونظام المعاشات

التقاعدية، وترتيبات العطل المرضية، ورعاية الأطفال، وغيرها من المزايا مثل مرافق التدريب (التي يمكن

استخدامها في جذب الموظفين واستقبالهم).

إدارة الموارد البشرية القائمة على السياسات: في إدارة الموارد البشرية القائمة على السياسات يتم توجيه

الأنشطة من خلال سياسة مفصلة يتم من خلالها وضع أدوات إدارة الموارد البشرية، وعادة ما يكون ذلك في

فترة زمنية مدتها سنة أو سنتان، والعناصر الرئيسية هنا هي: سياسة النقل للموظفين، برنامج تطوير الإدارة

والتدريب، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. إدارة الموارد البشرية القائمة على الوسائل: وتتميز إدارة الموارد

البشرية القائمة على الوسائل باستخدام أدوات إدارة الموارد البشرية لتوحيد الإجراءات التي تميل إلى الحد من

الذاتية في إدارة الموارد البشرية ومن الأمثلة على ذلك بروتوكولات التوظيف، وإدارة المواهب، والتخطيط الوظيفي

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: وينصب تركيز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على دعم الأهداف

العامة للمنظمة مع التركيز على التنمية طويلة الأجل لعمليات الأعمال والموظفين، وهناك أداتين استراتيجيتين

هما التخطيط الاستراتيجي للموظفين وإدارة المعرفة لضمان مستوى معرفي مع مراعاة التنقل الخارجي

للموظفين.

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك عددًا من

الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي:

● توصيف الوظائف

وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارة الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. حيث يعرف هنا توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها.

ويستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضًا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضًا. أوضحت حسن أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليًا (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجيًا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

ويتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات. من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضًا أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين كما أوضح حنفي فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها.

وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي كما ذكرنا تمثل عملية اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها. ويتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهارة، بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح وتتطابق عليه المتطلبات. أشار الصباب وآخرون إلى أن التعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة. وفي رأبي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين أو التوظيف المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعالة أو مرنة، وكونها تعمل وفقاً لأنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبة بدلاً من معايير أداء دقيقة.

كما يتبين أيضاً أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

ان التدريب والتطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب كما ذكر الصباب وآخرون هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. ونشير هنا إلى أن التدريب والتطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم. وأرى أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي. وأشار الصباب وآخرون أن هناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال

تخصيهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى. ذكر الرفاعي في دراسته أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت أهمية التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة الأرباح وليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية. ويستطرد الرفاعي قائلاً "يصبح التدريب أكثر جدوى وفعالية عندما يكون مبنياً على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء.

ويتضح أنه فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير ان المنظمات لا تعتمد على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، ولا توجد لدى غالبية المؤسسات خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية، كما لا توجد آليات فعالة لنقل المعرفة أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة. أيضاً يتضح لنا أن غالبية الشركات التدريبية لا تلتفت إلا بعقد البرامج في فنادق خمسة نجوم مع توفير الأكل والغداء وما إلى ذلك من أمور لا تمت بصلة إلى المتطلبات الفعلية. لكن التدريب الفعال يساهم في تحقيق التوازن وسد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، لذا نرى أنه إذا ما تم إنشاء تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية، فان نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يوماً بعد يوم.

ان تقييم الوظائف، وهو المقياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين. أوردت حسن أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها. كما أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية

له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة. هناك عدة طرق للتقييم منها كما ذكرت حسن وضع الأهداف والتقييم ومدخل معايير العمل وقائمة المراجعة والترتيب البسيط.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أهمية تفعيل وظيفة التقييم ويجب ربطها ليس فقط في الحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة وتخطيط الأهداف المستقبلية، أيضاً ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم واجتثاث الروتين منها حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير لتتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية. فعملية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صحيحة ومواكبة للتقدم العالمي، فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها. نقطة أخرى مهمة برأيي وهي اتجاه أغلب الدول ومنها المملكة إلى تشجيع الاستثمار لديها و أي قارئ لقوانين و بنود الهيئة العامة للاستثمار في المملكة يرى أنها تعامل المستثمر الأجنبي مثل معاملة المستثمر السعودي في جميع بنودها تماماً، أما علاقة هذه النقطة بالتقييم فهي أنه متى ما كان هناك تقييم حقيقي للعنصر البشري على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي فإن ذلك مؤداه إلى التطوير و تفادي جميع سلبيات المنظمات الحكومية و الأهلية، لكن ترك التقييم شكلي كما هو ويعاني في أغلب الأحيان من التحيز و المبالغة و لا يوجد به تغذية راجعة فإن ذلك يعني تدني مستوى الأداء و الإنتاجية و تضخم الجهاز الوظيفي و عدم القدرة على البقاء في ظل التنافس العالمي مع المنافس الأجنبي.

ن إدارة الموارد البشرية تقوم بالعديد من الأنشطة المختلفة والمتباينة من حيث الحجم والطبيعة وفقاً للمنظمة نفسها أين نجد إدارة موارد بشرية لمنظمة تركز على نشاطات معينة بصورة كبيرة دون غيرها من النشاطات الأخرى،

فقيام إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها يكون بصورة متكاملة و متناسقة حفاظاً على سير العمل، فإنه وفقاً لمنظارتها أنشطة تكون إدارة الموارد البشرية مسئولة عن العديد من المهام والعناصر، التي يمكن أن نشير إليها فيما يأتي:- تهيئة ظروف العمل المناسبة لقيام الأفراد بأعمالهم.- تمثل إدارة الموارد البشرية عنصراً رئيسياً في عملية المفاوضات التي تجري بين الإدارة والعمال، باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تحوز على العديد من الملفات الخاصة بالأفراد

بداية من عدد العمال، وطبيعة عملهم، وكذا مدى التزامهم بالعمل، ومستوى الغياب في العمل، فالإدارة التي تحترم نفسها تلجأ لإدارة الموارد البشرية قبل أن تتخذ أي إجراء أو قرار من شأنه المساس بالأفراد العاملين في المنظمة، فلو افترضنا أن العمال لجئوا للإضراب بسبب تدني أجرهم فالإدارة ال يمكن أن تتخذ قرار بتحسين الأجور وزيادتها بدون معرفة الإحصائيات الرسمية عن عدد العمال ووضعيتهم في المنظمة وكذا ما الذي سيترتب مستقبلاً عن هذه الزيادة، وهنا الإدارة تستعين بإدارة الموارد البشرية لمعرفة نسبة الزيادة التي يمكن اقتراحها على الأفراد العاملين، كما من شأن إدارة الموارد البشرية أن تقترح حلولاً أخرى يمكن أن تحل مشكل الإضراب، فعادة ما تلجأ المنظمات لإدارة الموارد البشرية لمعرفة مصدر الإضراب من أجل تفتيته، باللجوء للعديد من الأساليب الممكنة لكسر الإضراب، كما تستعين بإدارة المالية من أجل معرفة حجم الزيادة المالية التي تحتاجها ومدى تأثير هذه الزيادة على ميزانية المنظمة

المحاضرة الرابعة: تخطيط الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة، وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى :- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة إدارة الموارد البشرية - وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة . وهي مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، حيث أن كل وظيفة تساهم في وظيفة أخرى، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا بحكم الهدف الرئيسي الذي تطمح إليه كل وظائف إدارة الموارد البشرية، ألا وهو ترقية العنصر البشري .

ان وظيفة التخطيط بصفة عامة تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. ويقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا. وقد عرف تخطيط الموارد البشرية "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات . ولأهمية التخطيط للموارد البشرية وصفه بعض الكتاب بالنشاط التخطيطي الاستراتيجي للموارد البشرية وذهب البعض الى اعتباره أهم عنصر في إدارة الموارد البشرية الناجحة.

أولا: الاطار المفاهيمي للتخطيط الموارد البشرية

تعددت وجهات النظر فيما يخص مفهوم محدد لعملية التخطيط للموارد البشرية، بين مفاهيم ضيقة وأخرى متسعة، ويرجع هذا الاختلاف بالأساس الى عدم الفهم الواضح لما تتضمنه سياسة تخطيط الموارد البشرية، والاهمية التي يكتسبها التخطيط للمورد البشري في المنظمة وبخاصة في تحقيق استراتيجياتها، وهذا يدفعنا الى البحث عن المفاهيم العلمية للتخطيط لمورد البشري وفقا لاستراتيجيات المنظمة، ومن بين المفاهيم الأكثر استخداما بين الباحثين والمتخصصين نجد:

● التعريف الأول:

حيث يرى ان التخطيط للمورد البشري عملية تشمل التنبؤ بالتطورات الحاصلة في المورد البشري للمنظمة كما ونوعا والتي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها. وبالتالي نجد ان وظيفة التخطيط وفقا للمفهوم السابق تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية للمنظمة.

● التعريف الثاني:

وينظر الى عملية التخطيط للمورد البشري على انه عملية يتم من خلالها اعداد مجموعة من الجداول تحدد فيها أنواع الوظائف والاعداد اللازمة موزعة على المصالح الإدارية للمنظمة، والتي يتضمنها الهيكل التنظيمي خلال فترة زمنية مستقبلية.

ومن خلال هذا المفهوم نجد ان تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي بموجبها تسعى المؤسسات للحصول على احتياجاتها من العمالة القادرة والمؤهلة لتنفيذ المهام الموكلة إليهما في الوقت المناسب لتحقيق أهدافها.

● التعريف الثاني:

ويقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية،

إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

وقد عرف تخطيط الموارد البشرية "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين 1 للإيفاء بهذه الاحتياجات

ولأهمية التخطيط للموارد البشرية وصفه بعض الكتاب بالنشاط التخطيطي الاستراتيجي للموارد البشرية وذهب البعض الى اعتباره أهم عنصر في إدارة الموارد البشرية الناجحة

كونها عملية تؤمن من خلالها إدارة الموارد البشرية الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في المكان والزمان المناسبين. وتستمد عملية تخطيط الموارد البشرية أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة، وذلك لتحديد كميات ونوع العمالة المطلوبة، كما تعتبر ضرورية للمشروعات القائمة سواء عند إعادة التنظيم أو توسيع أو إدخال التعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الإعداد والتخصصات لتحقيق الفائدة أو الهدف من وراء هذه التعديلات

لذلك أصبح من الضروري الربط بين تخطيط الموارد البشرية وبين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وتعتبر عملية ضرورية لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي فالتخطيط للموارد البشرية يقتضي وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات وأنشطة إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف وتكوين وتطوير العاملين في المنظمة، والتي تتطلب جمع معلومات دقيقة وصادقة وكافية من أجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح للمنظمة.

ولوضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها " العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة بمعنى انه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات لكل منظمة أو قطاع كلاً حسب تخصصه في فترة زمنية معينة من ذلك لا بد أن نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى وتطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطة قصيرة المدى أو متوسطة أو حتى طويلة المدى كل منظمة حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط و لكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلا من جهة وتحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينة

ثانياً... أهمية تخطيط الموارد البشرية: نستطيع أن نقول أن كلما كان للتخطيط الموارد أسس صحيحة ازدادت

أهميته ومن أهم ما تتميز به تخطيط الموارد البشرية ما يأتي:

1. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
3. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
4. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
5. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
6. تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات .
7. الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن انجاز العمل بدونها .
8. ترابط أنظمة ووظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي ومعرفة تشابه وارتباط الوظائف من خلاله .
9. تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا .
10. المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل و كشف مستويات العمالة و مهاراتهم المتوفرة وما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا .
11. تقليص الهدر في الموارد البشرية والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.
12. التزود بالوظائف الشاغرة ومستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها .
13. وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة

ثالثاً: أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية

1. استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً .
2. إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب .
3. المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتها للعمل .
4. مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة اقل) .
5. تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
6. الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .

رابعاً خطوات تقدير الاحتياجات البشرية :

1. تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
2. تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
3. التوفيق بين العرض والطلب .

خامساً مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية :

1. التنبؤ بالطلب على المواد البشرية.
2. تحليل المتاح من الموارد البشرية.
3. تصميم وتطوير وتقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض .

حيث تعد كل مرحلة من هذه المراحل عملية إدارة مستقلة لذلك سوف نشرح كلا منها على حدى :

المرحلة الاولى...التنبؤ بالطلب على المواد البشرية: وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط وهي:

- أ. تقدير النشاط المتوقع عمله في المنظمة مستقبلاً بالكمية والقيمة في فترة الخطة وهذه العملية تكون غالباً بحاجة الى تقدير الخبراء للاحتياجات في إداراتهم وذلك لان المديرين هم من يقدر احتياجات إداراتهم المتوقعة .
- ب. التحليل الإحصائي للمتغيرات في الماضي بناءً على التنبؤ للمستقبل : وفي هذه المرحلة يتم المقارنة بين حالات العرض و الطلب داخل و خارج المنظمة حيث يتم " تحليل الطلب من خلال ماياتي :

1. عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة .
2. وكذلك العمل المطلوب منهم .

3. وتحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .

4. والتكلفة المتوقعة لاجتذابهم .

و من ثم يتم تحليل العرض : إما داخلي - خارجي :

العرض من داخل المنظمة : هو تقدير احتياجات المنظمة من مخزونها الحالي للموارد البشرية .

أما خطواته فتتضمن التساؤلات الآتية :

1. كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي ؟

2. كم عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة ؟

3. كم عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة ؟

4. كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة ؟

المرحلة الثانية تحليل المتاح من الموارد البشرية: ويتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة ومن أهمها:

1/ طريقة مخزون المهارات :

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف

(مؤهلاته - خبراته - التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر).

2/ خرائط الإحلال : أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة , والموظفين المتوقع

إحلالهم وتحتوي على :

1. عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه .

2. عمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته حيث تمكنا هذه الطريقة من معرفة التقدير الفعلي

للموارد البشرية داخل المنظمة و التي سوف تستغني عنها المنظمة في الفترة القادمة و التي سوف تحافظ عليها

و تطورها و لكل منظمة اختيار طريقة التقدير التي تتناسب مع قدراتها و إمكانياتها و إمكانيات العاملين لديها أما

بالنسبة لتقدير العرض الخارجي فهو المختص بما سوف تطلبه المنظمة من الخارج من عمالة و هذا يتوقف على دراسات السوق و التنبؤات بالاوزاع الاقتصادية القادمة ومستويات النمو والتعليم في الدولة . وبعد تقدير وتحليل العمالة المطلوبة وتقدير العمل المراد انجازه ننتقل للمرحلة الثالثة وهي :

المرحلة الثالثة: تصميم وتطوير وتقويم البرامج البديلة لموازنة الطلب والعرض:

حيث نقارن بين العرض والطلب لتحديد العمالة المطلوبة : ففي حالة زيادة الطلب على العرض : تكون البدائل

المتاحة للمنظمة هي :

1. تخفيض الشروط.
2. العمالة المؤقتة
3. إطالة سن التقاعد.
4. زيادة ساعات العمل.
5. تحسين الأجور والحوافز.

أما في حالة زيادة العرض على الطلب (الفائض): فتكون البدائل المتاحة للمنظمة هي:

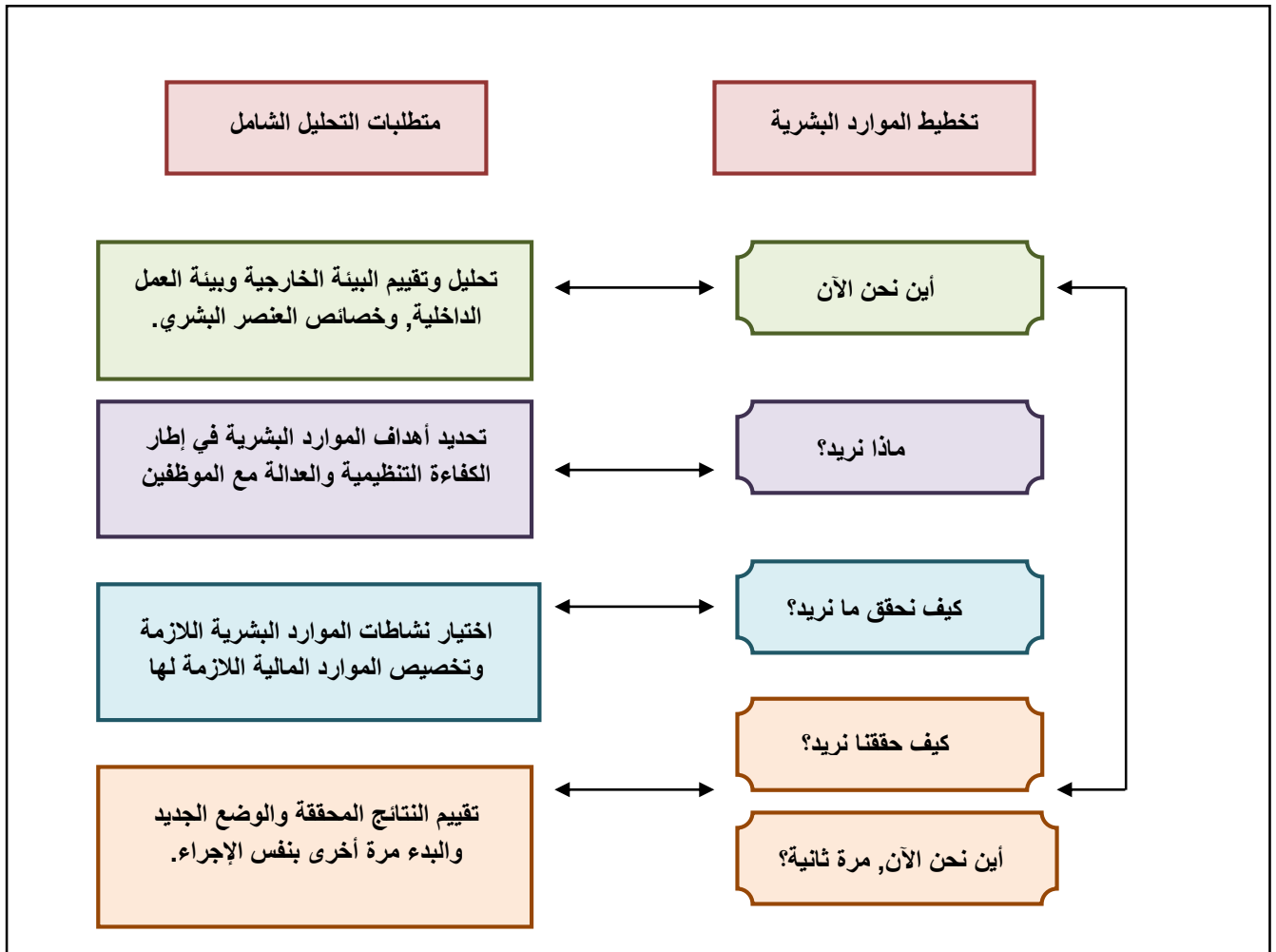
1. تخفيض ساعات العمل.
2. تشجيع التقاعد المبكر.
3. تخفيض عمليات التوظيف.
4. العمالة المؤقتة الرخيصة.
5. سياسة إنهاء الخدمة."

ولابد من مطابقة العرض والطلب وتحديد الاحتياجات بصورة دقيقة عليها ومن ثم ننتقل إلى تطبيق الخطة

ومراجعة الخطة من خلال التغذية العكسية.

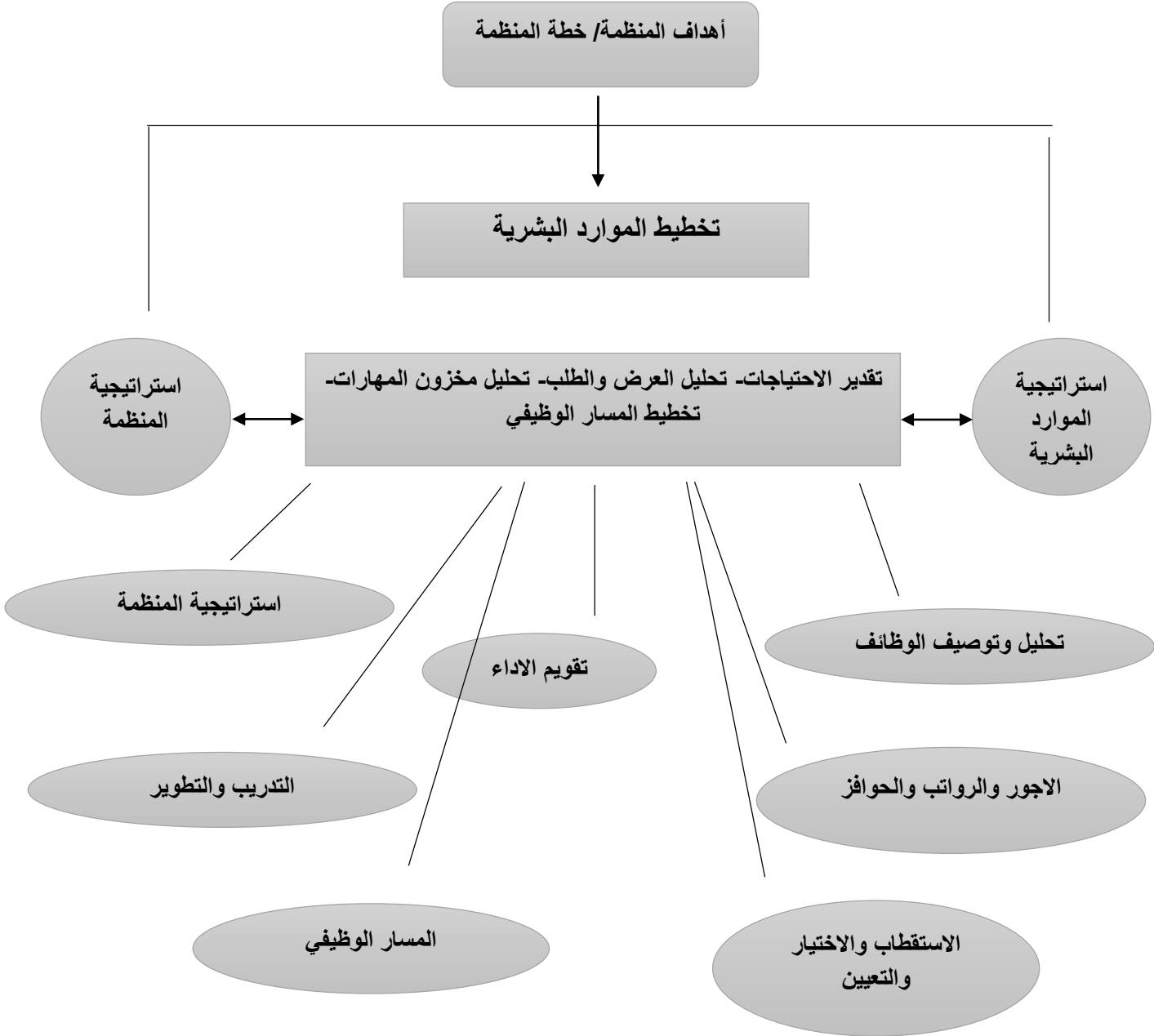
سادسا علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي

1. التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .
2. هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين .
3. فالخطط الإستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة .



سابعا تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى للمنظمة

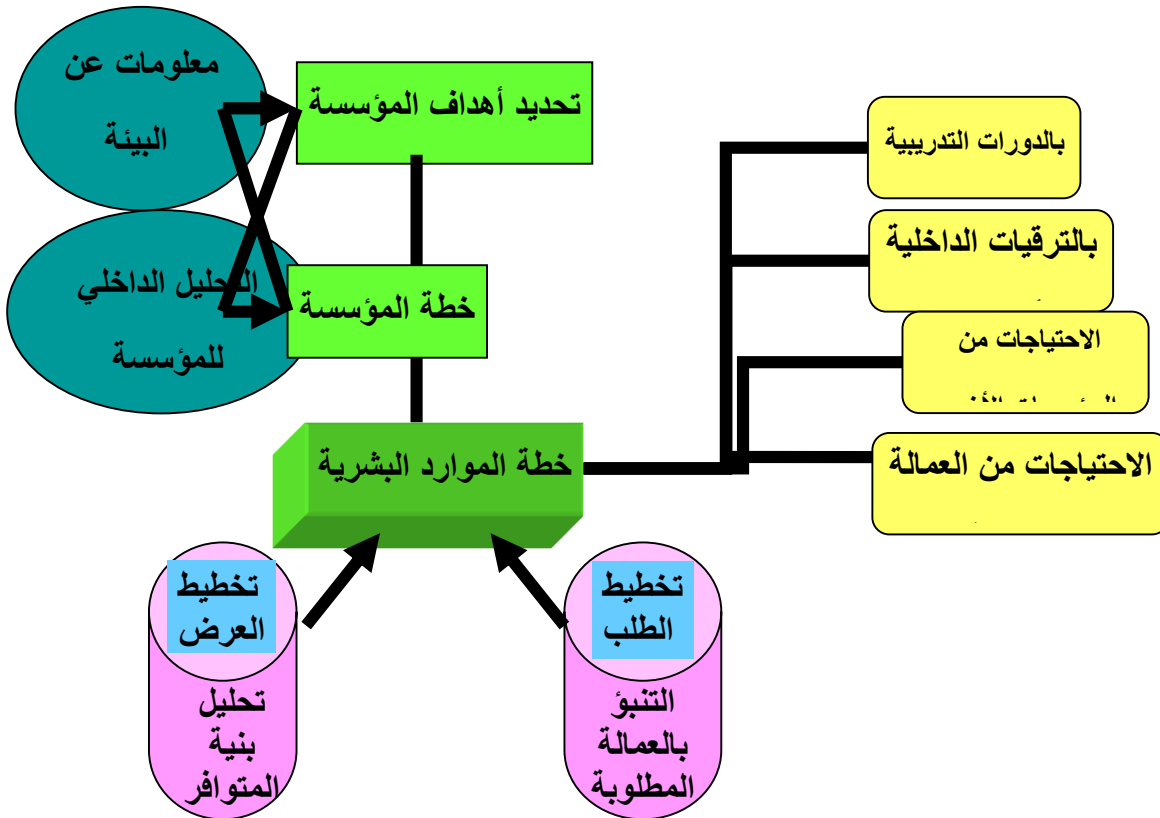
4. تخطيط الموارد البشرية يرتبط في كل الإدارات الأخرى يؤثر على التسويق والإنتاج والمالية والمخازن والمستودعات ، أيضا داخل المنظمة يوجد ارتباط بكل هذه الأمور .وبعبر عنه الشكل الآتي :

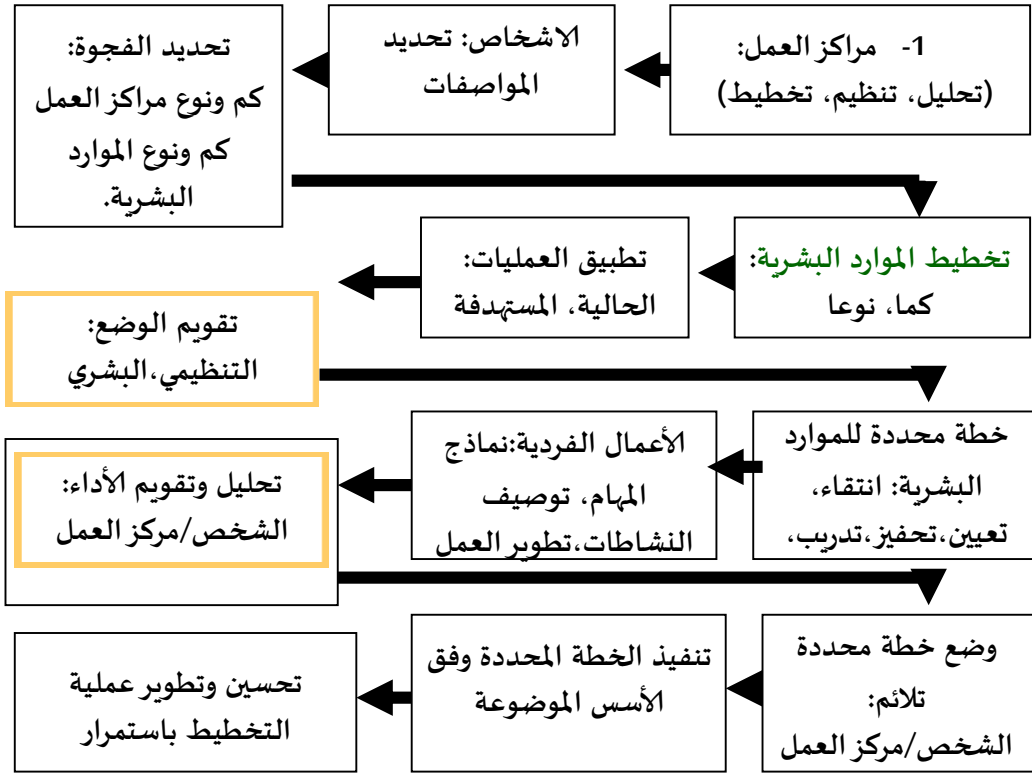


تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى

ويمكن توزيع العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية إلى صنفين: عوامل خارجية، مثل السكان وخصائصهم، والقوانين والتشريعات المعتمدة، والسياسات في مجال التعليم والاستخدام والهجرة، والوضع الاقتصادي، والتطور التقني، والقيم الاجتماعية السائدة. والصنف الثاني يرتبط بعوامل داخلية في المؤسسة، مثل فلسفة المؤسسة وحجمها ودرجة استقرارها، والتقنيات المستخدمة فيها، والقيم المسيطرة في إدارتها. يظهر الشكلان التاليان كيفية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات والوزارات، والعوامل المؤثرة في هذا التخطيط.

نموذج خطة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة





نموذج تخطيط الموارد البشرية على صعيد كل الهيئات والمؤسسة

- اما التوجيه المهني والاندماج في العمل

فهو العملية التي يتم خلالها إعداد الموظفين الجدد وتجهيزهم لأعمالهم الجديدة، بشكل منظم ومخطط، عبر تعريفهم بأعمالهم وأدوارهم الوظيفية، وإلى زملائهم ورؤسائهم في العمل، وأنشطة المؤسسة وأنظمتها وسياساتها بما يساعدهم على التكيف معها وتكوين اتجاهات ايجابية نحو أعمالهم، وتنفيذها بالشكل الأفضل.

- تطبيق منهجية الإدارة التنبؤية للموارد البشرية

تسمح هذه أداة في خدمة إدارة الموارد البشرية من ناحية الوقت المرغوب، وبامتلاك قدرات ومحفزات كافية من حيث المعرفة والمهارات، لتولي الأعمال والمهام وممارسة النشاطات المفيدة للعمل وتطوره. وهي تتكون من التنبؤ ومن إسقاط الحاجات المستقبلية من الموارد البشرية على المدى المتوسط والطويل بغية تحليل الانحرافات، واستخدام وسائل مقبولة لتسوية الوضع بين واقع الموارد البشرية الحالية والحاجات المستقبلية فيها.

• أهمية تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظرا لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل بمساعدة المنظمة على تحقيق ما يلي:

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية.
- تمكن المنظمة من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية أي إنتاج أكثر بتكاليف أقل
- كما يمكن من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومعالجة النقص أو الزيادة فيها
- يحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتحديد برامج التطوير المطلوبة
- يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع.

• خطوات تخطيط الموارد البشرية:

بالرغم من وجود اختلافات في تحديد عدد الخطوات وأهميتها بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية ومدى ارتباطها بشكل مباشر بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة من حيث توفير الكوادر اللازمة لشغل الوظائف بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة من حيث كمية الإنتاج ونوعيته والتقليل من كلفة المنتج كمخرجات نهائية للمنظمة سواء كانت (سلعه / خدمه) ويمكن تلخيص مراحل إعداد خطة الموارد البشرية كالتالي:

- 1- **حصر وتحليل الموارد البشرية الحالية:** ويشمل ذلك وضع جدول يبين عدد العاملين الحاليين والوظيفة التي يؤديها كل فرد منهم مع بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة واختصاصاتها والمواصفات الوظيفية المطلوبة في شاغلها، وينبغي أن يشمل التحليل في هذه المرحلة مدى توافق مهارة وقدرات كل فرد من العاملين مع مواصفات الوظيفة التي يشغلها بهدف التعرف على درجة الاستفادة من قدرات العاملين.
- 2- **تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية في ضوء عنصرين أساسيين:** وهما أهداف المنظمة والمدى الزمني لخطة الموارد البشرية المستقبلية حيث يتم تحديد الأعمال المطلوب أدائها، وعدد الأفراد اللازمين لأداء هذه الأعمال وفقا لنظام وصف الوظائف وتحليلها.

3- مرحلة النظر في إمكانية الإفادة من إمكانيات بعض العاملين: في وظائف أرفع من وظائفهم الحالية، ووضع نظام للتدريب التحويلي لتقويض مسببات التضخم الوظيفي في بعض الجوانب وتغطية الاحتياجات الوظيفية في أعمال أخرى، ثم وضع السبل التي تعين في استقطاب الأفراد الذين يمثلون احتياجات المنظمة المتبقية من سوق العمل.

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها: الدور الريادي في هذه المرحلة يقوم على إدارة شؤون العاملين والإدارات المختصة لكي يتم توافر الأفراد كما ونوعا وفقا للأعمال والمهام 1 المطلوب إنجازها. وفي إطار الجداول الزمنية التي تم إقرارها مسبقا.

• أساليب تخطيط الموارد البشرية:

تتباين المنظمات في اختيارها لأسلوب تخطيط الموارد البشرية، ويعزى التباين إلى متغيرات تنظيمية (حجم المنظمة، نوع نشاطها، نوع الثقافة التنظيمية السائدة ومدى توفر المخططين)، ومتغيرات بيئية (درجة التأكد البيئي وخصائص سوق العمل، تركيبة الموارد البشرية (النوعية والكمية) وحجم التغير في 2 المتغيرات البيئية العامة وبيئة الصناعة) ويشجع استخدام أحد الأسلوبين الآتين

- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل):

يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها. وتأخذ المنظمات بعين الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي 3 والنوعي لمواردها البشرية التي تتضمن الآتي:

- التغيرات التكنولوجية:

يتطلب التغير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيب الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم الأمر إعادة النظر بالتركيبة المهنية والمعرفية للموارد البشرية، عليه فأن التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية

- التغيرات التنظيمية:

وتتضمن تلك التغيرات إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي،

كاستحداث وحدات تنظيمية تتطلب الأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة لإجراء تخطيط الموارد البشرية.

- الأسلوب الإحصائي:

يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي

يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية داخل المنظمة. وعليه فإن استخدام أي أسلوب

إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة بين كلفة ومنفعة أيا من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والتي يمكن أن

تتضمن:

- تحليل السلاسل الزمنية

- استخدام نماذج الانحدار

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة وتطور وسائل الثقافة ونظم المعلومات فقد أضيفت الكثير من

الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية، فقد ميز بين عملية التخطيط والموقف كما وميز بين نوعين من

التخطيط هما:

1- التخطيط العقلاني: يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد

البشرية فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الاستراتيجية أكثر

وضوحا فإنه يتوجب على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي تنعكس بفرص

للحصول على موارد بشرية أفضل.

2- تخطيط الحدسي: يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب إجراء تحليل مستمر لحاجات المنظمة

من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغيرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز

بها مواردها البشرية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طوية الأجل ما يعرف بالتخطيط

الظرفي، يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال والتخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.

مما تقدم بأن أساليب تخطيط الموارد البشرية تتعدد بتعدد المنظمات وخصائص البيئات التي تعمل فيها وأهمية ودور الموارد البشرية. فليس هنالك من أسلوب مثالي يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات وإنما على المنظمة أن تنتخب أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها. فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من الموارد البشرية يساهم بشكل فاعل في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة الموارد البشرية.

المحاضرة الخامسة: استقطاب الموارد البشرية

الاستقطاب هو البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المؤسسات، ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة، وتشجيعهم على التقدم للعمل فيها، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، والمكان المناسب، لانتقاء الأفضل من بينهم، وتلبية الاحتياجات الوظيفية.

كما يمكن تحديد في البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل بعد ذلك للعمل.

وتتكون عمليات الاستقطاب من وضع الخطط المناسبة للبحث عن الكفاءات العالية، وتحديد مواقعهم، وكيفية جذبهم للعمل في المؤسسات، وتكون الخطط مبنية على أساس تحليل الوظائف وخطط القوى العاملة فيها، وتشارك في إعداد الخطط إدارات الموارد البشرية في المؤسسات والوحدات التنظيمية الأخرى فيها، وبعد ذلك يتم تحديد الوسائل المناسبة للاستقطاب، والجهات التي تتولى عمليات الاستقطاب عبر اختيار الجهات المركزية أو الجهات الفرعية تبعاً للأعداد المطلوب استقطابها.

من مشكلات الاستقطاب زيادة الوقت والجهد المصروف على عملية الاستقطاب، وبالتالي تزايد التكلفة. حيث تأتي عملية استقطاب الموارد والكفايات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب الإعلان بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الاعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد المقابلات والاختبارات.

الاستقطاب هو البحث عن أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل وخلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمؤسسة

يهدف الاستقطاب بشكل رئيس إلى تنفيذ خطط القوى العاملة بالمؤسسة عبر تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف، وخصائصهم، ومصادر الحصول عليهم، وكيفية ذلك، كما يسعى إلى توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين عبر زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم في حدود التكاليف المخصصة.

ومن أهم العوامل المؤثرة في الاستقطاب تتمثل في شفافية السياسة المتبعة في المؤسسة والعمل، ووصف العمل للمتقدمين، وأنظمة الأجور والتعويضات والحوافز والخدمات الاجتماعية والثقافية المقدمة من قبل المؤسسة والمرونة في أوقات العمل.

ومن خلال المفاهيم السابقة عملية الاستقطاب ترتبط العوامل المؤثرة في ضمن نطاق المؤسسة وتتمثل

أهمها فيما يلي:

- حجم المؤسسة
- الظروف الاقتصادية العامة.
- الخبرة السابقة للمنظمة في مجال الاستقطاب.
- ظروف العمل والأجور التي توفرها المؤسسة.
- اتجاه المؤسسة نحو البقاء أو النمو أو الانكماش
- طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المؤسسة.
- طبيعة النشاط.
- إيضاح الوصف والتوصيف الوظيفي للمتقدمين.
- التنوع في استخدام مصادر الاستقطاب.
- توقيت الاستقطاب.

• أهمية الاستقطاب:

لقد تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات السياحية والفندقية كنتيجة للعولمة وتحرير التجارة الدولية والتطورات التقنية المتسارعة وتعاضم المنافسة، لذا فقد أصبحت هذه المنظمات بحاجة الى موارد بشرية ماهرة ومبدعة وحكيمة ومدربة وقادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة وتحقيق جودة المنتج

بغية ارضاء الزبون حيث ساهمت ندرة تلك الموارد في زيادة اهتمام هذه المنظمات بالاستقطاب حيث ظهرت اهميتها من خلال علاقتها المباشرة بكل من عمليتي الاختيار والتعيين اذ يؤدي الاستقطاب الى توفير بدائل انتقاء متعددة، وتبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشرة مع الآخرين ، ويؤدي استقطاب عدد كبير من الموارد البشرية إلى توفير بدائل انتقاء متعددة ، كما أن الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية ، وبذلك تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها للمرشحين وإعلامهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل لتطوير حياتهم الوظيفية ، كما يحدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات (عن طريق الإعلان ، الاتصال الشخصي ، الجامعات ، المكاتب المتخصصة) .

ان العديد من المنظمات السياحية والفندقية تنتهج سياسة معينة في الاستقطاب كونها تحقق ميزة تنافسية تعتمد في ذلك جودة وكفاءة العاملين لديها الذين تم استقطابهم وتدريبهم بحذر شديد، معتبرا ان اهمية الاستقطاب تتضمن الاتي:

تحديد الحاجات الحالية والمستقبلية للاستقطاب في المنظمة من خلال الارتباط بين كل من عملية تخطيط الموارد البشرية ونشاطات تحليل العمل.

- زيادة اعداد المؤهلين من طالبي الوظائف وبكلفة مخفضة.
- زيادة نسبة النجاح لعملية الاختيار بواسطة تقليل عدد الافراد الاقل تاهيلا للعمل.
- تقليل عدد الافراد من مقدمي طلبات العمل الذين بعد استقطابهم واختيارهم يمكن ان يغادروا المنظمة بعد فترة قصيرة من الوقت.
- زيادة التأثير التنظيمي والفردى على المدى القصير او الطويل.
- تقييم تاثير تقنيات ومصادر الاستقطاب المتنوعة على كل انواع مقدمو طلبات العمل.

● العوامل المؤثرة في إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

تؤيد المنظمات السياحية والفندقية بشكل عام وادارة الموارد البشرية بشكل خاص العديد من المتغيرات التي تؤثر في استراتيجياتها في استقطاب الموارد البشرية، وتبعاً لذلك فان هذه العوامل ستؤدي الى اختلاف المنظمات فيما بينها في ممارسة عملية الاستقطاب، ومن اهم هذه العوامل ما ياتي:

1- جاذبية المنظمة:

فالأفراد العاملين المحتملين يجدون بعض المنظمات أكثر جاذبية من الأخرى، فمثلاً المنظمة

(أ) تكون مشغولة في عملية التوسع والصناعة المربحة ويمكن ان تقدم عروضاً ذات دفع عال. وتتضمن

توظيفاً ثابتاً، اجوراً عالية، ترقيات سريعة، عملاً نظيفاً، وفوائد اضافية جذابة. فهذه المنظمة ربما لا تكون

بحاجة الى الاستقطاب في مراحل قادمة وذلك بسبب السيل المتواصل من المستخدمين الذين ياتون الى المنظمة

للعمل باستمرار. اما المنظمة

(ب) فهي تكون في صناعة عالية المنافسة حيث تكون مستويات الاريح والاجور منخفضة نسبياً، فهذه

المنظمة تمتلك سمعة بعملها غير المستقر، والعديد من الاعمال التي تقدمها غير نظيفة، وخطرة، فهذه المنظمة

ستواجه اوقات صعبة في استقطاب المستخدمين.

2- العوامل البيئية: تؤثر هذه العوامل تأثيراً كبيراً في إستراتيجية الاستقطاب متضمنة، اسواق العمل ، بما

تحويه من مستويات العرض الكلي على الموارد البشرية لكافة المصادر، والطلب الكلي على الموارد البشرية في

الاسواق التي تتعامل معها المنظمة السياحية، فاما ان تقوم المنظمة السياحية باجراء مسح خاص للاجور و

المواقع او تقوم باستطلاعات لمعرفة الوظائف الماهرة وغير الماهرة اضافة الى الاعمال الكتابية و المواقع الأخرى،

كما تقوم بالتعرف على حجم سوق العمل والمعلومات المتعلقة به، حيث ان ذلك سيؤدي الى تحديد أية

إستراتيجية وطريقة استقطاب يمكن ان تستخدمها المنظمة .

3- خبرة المنظمة السياحية في الحصول على الموارد: اذ ان استقطاب الافراد المؤهلين للعمل بصورة مستمرة

من قبل المنظمة يدفعها الى زيادة عملية الحصول على الموارد البشرية من الخارج وبالعكس فاذا كانت الكثير

من المؤشرات توضح ان المنظمة لم تنجح في هذه العملية فانها تحاول التريث وتقليص الطلب على الافراد

العاملين من الخارج .

3- القيود والمحددات الحكومية وتلك التي تفرضها نقابات العمال: ان التأثير الحكومي على الاستقطاب

يجب ان لا يكون مهملأً، فمسؤول العمل لم يعد بإمكانه ان يبحث عن الافراد العاملين في حال انها

تمس طبيعة القانون، مثلاً أية شركة طيران تتمنى ان يكون في مواقع مضيفيها من الاناث الجذابات ،

ولذلك فانها ستجد نفسها تكسر القانون في حالة كون ان المرشحين المؤهلين هم من الذكور وقد رفضوا بسبب كونهم ذكوراً وليس اناثاً، وحتى اذا كان المرشحون المحتملون من الاناث ولكن تم رفضهم بسبب اعمارهم .

● المنافسة بين المنظمات:

ان الاتجاه نحو شرعية جذب الموارد البشرية من المنظمات السياحية المنافسة (شركات سياحية، بنوك وشركات تأمين...الخ) واستخدام الاغراء يجعل من الاستقطاب مسألة اساسية وضرورة ملحة لتأمين المرشحين للوظائف ذات المواصفات الخاصة والمميزة.

السياسات التنظيمية: حيث تتضمن تركيز المنظمات السياحية والفندقية على مجموعة من الاجراءات والمتطلبات التي وضعتها بنفسها، او تلك التي فرضت عليها بموجب القوانين والتشريعات او المتغيرات الاجتماعية والانسانية في علاقتها بالافراد العاملين، في محاولة منها للسيطرة على الكلف وتقليلها الى الحد الادنى، وقد تتبع المنظمات السياحية عدة سياسات في الداخل من اجل تهيئة الموارد البشرية والحصول عليها، فقد تكون احدى تلك السياسات متمثلة بالترقية من الداخل وذلك ايماناً منها باهمية الافراد العاملين لديها ورفع روحهم المعنوية، واعداد برامج تطويرية لافرادها من اجل شغل وظائف مغايرة لوظائفهم.

فيما لو كانت المنظمات السياحية تتبنى إستراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التنوع في المنتجات او الاسواق او كليهما فهي تنتهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الابداع في عملياتها، لذا فان اتجاهها نحو استقطاب الموارد البشرية الكفوءة من الخارج سيكون هو الاساس.

● طرق ومزايا الاستقطاب:

الاستقطاب الداخلي: تلجأ المنظمات إليه في حالة الترقية، وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية

● مزايا الاستقطاب الداخلي:

- وفرة المعلومات الكافية عن المرشحين داخل المنظمة .
- أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين .

- انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة .
- تساعد الترقية في الرفع من الروح المعنوية للعاملين .
- انخفاض تكلفة الاستقطاب الخارجي .

- يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها .

• عيوب الاستقطاب الداخلي :

- الاعتماد على الترقية ينقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة .
- تؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المرتقين .
- حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار .

• الاستقطاب الخارجي :

- مصادر الاستقطاب الخارجي :

هي مختلف الجهات الخارجية التي يمكن أن تزود المنظمة بحاجياتها من الكفاءات البشرية الحاجة للموارد البشرية هي التي تحدد المصادر الخارجية التي تتوفر فيه تلك الاحتياجات .

- مميزات المصدر الخارجي :

يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط في المنظمة .
يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها .

- سلبيات المصدر الخارجي:

احتمال تعيين موارد لتحمل المواصفات المطلوبة . ربما لا يكون متميز بالشكل المطلوب .

يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلباً على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة . ~> فلا يتقبلون

العامل الجديد.

• وسائل الاستقطاب الخارجي:

أ/ الإعلانات: أهم مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يجب أن يراعي كل من

- اختيار وسيلة الإعلان المناسبة (الصحف - المجالات المتخصصة - الجرائد - بالايميل .. الخ) .
- صياغة وتصميم الإعلان بشكل مناسب ويراعي ما يأتي :
- يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة .
- تحديد العمل المطلوب من المتقدمين .

ب/ مكاتب التوظيف :

التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل . منها المكاتب الحكومية ، مكاتب العمل الخاصة ، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية (الغرف التجارية - الجمعيات المهنية المتخصصة) . إما مكاتب توظيف حقيقة عن طريق مكاتب ، أو مكاتب توظف افتراضيه ويكون عن طريق الانترنت .

ج/ مكاتب الاستقطاب الاستشارية :

هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات .

د/ المعاهد والجامعات :

مثل المعاهد والجامعات والمدارس المتخصصة .. الخ . يجب اختيار المؤسسات ذات السعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها .. الخ . لأنها وسيلة سريعة للحصول على خريجين بتخصصات معينة وتميز معين تساعد بحيث يوجد اتصال بين مكاتب التوظيف والمعاهد في التخصصات .

المحاضرة السادسة: الأجور والحوافز

تعرف الأجور والحوافز بأنها ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم.

ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع كما أشار حنفي، لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع. وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها كما أشار حنفي نظام جانت ونظام المشاركة في المكاسب ونظام هالسي ونظام راون، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة.

كما يتضح من خلا الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية أنهم من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم. لكن دراسات أوضحت أن الحوافز تكمن مشكلتها في الممارسة والتطبيق فهناك اللاموضوعية والمحسوبية والعلاقات في المنظمات مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين. أيضًا أوضح الشريف في دراسته العوامل المؤثرة في أداء العمل أن "الحوافز المعنوية تلعب دورًا أساسيًا وفعالًا مؤثرًا في أداء العمل. فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية". على أنه برأيي إن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم وهذه المعايير وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة. يتضح لنا الدور الهام الذي تلعبه الحوافز فهي قد تكون عاملاً مشجعاً على الإبداع وقد تكون العكس تمامًا حينما يرى العاملين أن الحوافز لا تستند إلى الكفاءة بتأناً مما يقتل الإبداع والإتقان في داخلهم وبالتالي التقليل من قيمة الحوافز في أعينهم.

-تخطيط الموارد البشرية.

-البحث والاستقطاب للموارد البشرية.

-قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.

-الاختيار والتعيين للموارد البشرية.

-توفير الرعاية الصحية للعاملين.

-الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.

-تدقيق الموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق تتضح ضرورة التكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنشأة، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى حيث تساعد على تدير احتياجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء.

هناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل التكامل بين أنشطة التوصيف وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة للموظفين. إن الأجور والحوافز كانت ولا زالت من أهم المسائل التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل، لاسيما ونحن أمام اقتصاد السوق، إذ أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور والحوافز، فهي من جهة تكلف على عاتق صاحب العمل، ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل.

إذ تعتبر الأجور والحوافز أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية، يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رخاء اقتصادي تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

وعليه، وسنتطرق في هذا الجزء من المحاضرات إلى التطور التاريخي للأجر في بعض الأنظمة الاقتصادية وأنواعه، بالإضافة إلى محاولة إظهار دوره وأهميته على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي.

أولاً: تطور الأجور عبر الأزمنة والأنظمة الاقتصادية.

لقد تطور مفهوم الأجر عبر القرون حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، حيث كان الأجر يمثل الثمن المدفوع لقاء الإندثرات الحاصلة في رأس المال البشري وكان يدفع فقط لإدامة حياة العبد بهدف استمراره في الإنتاج لخلق الفوائض الاقتصادية لاستخدامها في تعزيز وتقوية نظام العبودية.

وفي نظام الإقطاعي، بقي نظام الأجور يعبر أيضاً عن المحتوى الطبقي للنظام نفسه، ولم يختلف عن نظام العبودية من حيث كونه إقصاء يتسم بالندرة لاختلال جاذبي الحاجات والإنتاج أي العرض والطلب، مما دفع الكنيسة والطوائف للتدخل في تحديد الأجر لكن دون الخروج به عن درجة الاستغلال الكبيرة التي كان يتحملها التشغيل.

ومع إطلالة القرن السادس عشر وبداية النظام الرأسمالي وتفكك المجتمع الإقطاعي وظهور علم الاقتصاد كعلم مستقل له قوانينه الخاصة، بدأت الرأسمالية وبأشكالها المتعددة وبالأخص الرأسمالية الصناعية الليبرالية انتقل الأجر من المرحلة العينية إلى أجر جزء منه نقدي أو كله كما أصبحت للعمال إمكانية أكبر في تغيير العمل والأجر يحصلون عليه في نهاية كل شهر ومن ثم جاءت الاحتكارية ورأسمالية الأزمنة "المعاصرة" في إيجاد حلول للمشاكل الاقتصادية، ومن هذا يلاحظ غياب الجوانب الاجتماعية والسياسية في تحديد وتفسير الأجر والاعتماد على الأدوات الاقتصادية فقط، فالأجر في الأدب الاقتصادي الرأسمالي هي التعبير نقدي لقيمة قوة العمل أو هي ثمن تلك القوة، كما أن المدرسة الرأسمالية تعتبر العمل أجد العناصر التي تشارك في العملية الإنتاجية وأن ما يحصل عليه هذا العنصر من أجر يتحرر بذلك القدر من الإنتاج.

ترتبط الأجور في الفكر الاشتراكي بالمحتوى الطبقي للفلسفة الاشتراكية التي تعتبر العامل هو مادة بناء الاشتراكية وهدفها، فتعتبر الأجور تعبيراً نقدياً عن جزء المنتج الضروري المدفوع للعامل وفقاً لكمية ونوعية العمل الذي يبذله، فإن زيادة كمية العمل سوف تتحقق الزيادة في أجر العامل الذي يستلمه وكذلك الحال

بالنسبة لتحسين نوعية العمل الذي يقدمه العامل، وتتكون أجور العمل في الاشتراكية من قسمين هما الأجور الأساسية والأجور الإضافية.

إن أوسع أشكال الأجور انتشارا هو شكل الأجرة حسب القطعة وفقا لكميتها ونوعيتها وهي تختلف عما هو عليه في النظام الرأسمالي حيث تعتبر الأجرة حسب القطعة وسيلة لاستغلال العاملين بينما تعتبر في الاشتراكية حالة توثيقية بين المصلحة الاجتماعية و المصلحة الضرورية من حيث زيادة إنتاجية العمل الاجتماعي وزيادة الأجرة الفردية، حيث أن زيادة الإنتاج يرافقها أيضا زيادة في الأجور، وكذلك تتعدد أشكال الدفع حسب القطعة الفردية و القطعة الجماعية و القطعة المباشرة و القطعة التصاعدية وأجرة القطعة مع العلاوات و إلى جانب ذلك يستخدم شكل دفع الأجرة حسب الزمن و تمايز تبعاً لتباين تأهيل العاملين و شروط العمل وأهميته

1- مفهوم الأجور، أنواعه.

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 تحصل 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 شهريا في الغالب.

- الأجر: هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.

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،

و تتمثل الاستقطاعات في الضرائب و التأمينات المختلفة "تأمينات البطالة، الرعاية الصحية، العجز و المعاش".

- 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، و من أمثاله العلاج، المواصلات، السكن.....إلخ.

ومن التعاريف كذلك التي نجدها و التي من خلالها يمكن إعطاء مفهوم آخر و أشمل للأجور ما يلي: هو نصيب العامل في الدخل القومي، بما يضمن مستوى في الحياة اللائقة طبقا للمستوى الاقتصادي و الحضاري لبلد ما، و يتفاوت هذا الأجر بقدر ما يساهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي.

من خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم مختلفة و معاني متقاربة يمكن أن نخلص إلى أن:

يعبر الأجر اقتصاديا عن ثمن العمل عند الرأسماليين، وهو ثمن قوة العمل.

أما محاسبياً فهو يعتبر تكلفة العمل التي تتحملها المؤسسة لقاء استخدامها لليد العاملة.

و نقول أيضا هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله، و هو واجب الاستحقاق مهما كانت حالة

المؤسسة، وحتى ولو منيت بخسارة، و محددًا مقدما قبل بدء العمل إذن فمهما كانت حالة المؤسسة فصاحب

العمل ملزم بتسديد الأجر كله للعامل كما أنه ملزم بعدم التماطل بالوفاء للأجير لأنه حق من حقوقه

2- أنواع الأجور:

الأجور أشكال مختلفة يمكن صياغتها في أربعة الأشكال التالية:

- الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة و العمل المكلف به الفرد كذلك يعرف على أنه كل

ما يحصل عليه للعامل من نقود إلى جانب الأجر الأساسي العمولة و المنح و العلاوات بما في ذلك علاوة غلاء

المعيشة و أعباء 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 الأجور.

أجر الشخص: هذا النوع الأكثر شيوعا وانتشارا بين مختلف القطاعات الاقتصادية ويتخذ أشكالا هي:

أ- أجر الزمن: انتشر 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 أجرًا على أساس عدد الساعات التي يعملها، ويكون بناءا على اتفاق بين صاحب العمل والعامل.

ب- أجر الوحدات: هذا الأجر هو الأساس في أغلب القطاعات حيث أن نسبة هذا الأجر تفوق 60 % 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" لأنه يساعد في زيادة الإنتاج بوجود حوافز مادية

ج- 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 المقابلة: 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.

ج- 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.

قد نجد تقسيمات أخرى للأجور والتي ينوع بها إلى:

الأجر النقدي: هو مقدار من المال يتحصل عليه العامل مقابل تأدية عمله في فترة زمنية معينة.

الأجر الحقيقي: هو مقدار من السلع و الخدمات التي يرغب العامل في الحصول عليها مقابل أجره

النقدي

الأجر الإضافي: هو ما يدفع زيادة الأجر العادي لقاء العمل الذي يؤدي خارج أوقات العمل العادية

"المقررة" ويكون معدله في العادة أكثر من معدله المعتاد

الأجر الجاري: يتحدد هذا الأجر في الأجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض والطلب.

الأجر الطبيعي: هو الأجر الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة "حد الكفاف".

ثانيا: الأجور، أهميتها، دورها ، نظرياتها

تحتل الأجور جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها وتعتبر الحافز الأكبر لرضا

العاملين عن العمل.

للأجر أهمية بالغة وتظهر في أكثر من جانب:

- تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والإدارة فلاشك أن درجة

رضا الفرد عن عمله، تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً و عيناً.

- 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

كما يمكننا استعراض أهمية الأجور بالنسبة لكل من:

أهمية بالنسبة للفرد: يعتبر ما يقبضه الفرد كأجر من مؤسسته نظير الجهد الذي يبذله مهما جدا له

وذلك لعدة أسباب أهمها:

- يعتبر الأجر محددًا رئيسيًا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي، فهو يؤثر على المستوى الصحي

والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بالأمن الاقتصادي وكمثال بسيط على

ذلك : الفرد الذي يتحصل على دخل مرتفع نسبيا بمقدوره اقتناء جهاز كمبيوتر لأفراد أسرته وخاصة أنه أصبح من الضروريات في عصرنا هذا، وهذا ما يساهم في رفع مستواهم الثقافي، عكس الفرد الذي يكون له دخل محدود نسبيا والذي لا يكفيه حتى لسد حاجياته اليومية.

كما أن المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع يتأثر إلى حد كبير ببعض الرموز مثلا، السكن الذي يعيش فيه، نوع السيارة التي يمتلكها، نوعية الملابس.

- من خلال الأجر يقوم الفرد بمقارنة مدخلاته "الجهد الذي يبذله" مع المخرجات "الأجر الذي يحصل عليه" لذا من الضروري أن يكون هناك تقارب بينهما حتى لا يشعر العامل بعدم الارتياح خاصة إذا وجد أن هناك من يبذل جهدا أقل ويحصل على أجر أكبر من أجره فتكون مساهمته في نشاط المؤسسة شكلية فقط فلا يهيمه نموها ولا استمرارها.

أهمية بالنسبة للمؤسسة: تشكل الأجور نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة، فقد تصل أحيانا إلى 50% من التكلفة الكلية، لذا فإن المؤسسة تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع ما يدفع في المؤسسات الأخرى، المنافسة أو المماثلة لها، كما أن المؤسسة تقوم بمقارنة مخرجاتها مع مدخلان الفرد، فإذا شعرت بأنها تدفع أجرا يفوق الجهد المبذول من طرف الفرد فلن تكون مستعدة للاستمرار بالدفع له وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب، والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

أهمية بالنسبة للمجتمع: للأجر أهمية بالغة في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع وكذا درجة رخائه، ففي المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجور عالية يكون بالإمكان فرض ضرائب مناسبة على مدا خيل الأفراد، وباعتبار الضرائب مورد هام لخزينة

الدولة، فإنها تمكنها من تنفيذ عدة مشاريع كبناء مستشفيات ومدارس وغيرها، وتوفر السيولة النقدية لدى الفرد تمكنه من تحسين مستواه المعيشي والصحي والاجتماعي، فالعائلات الفقيرة تمنع أبنائها من التعليم نظرا لما تعانيه من مشاكل اقتصادية، لذلك فإن الدولة تلجئ إلى إنشاء مصانع في المناطق الفقيرة يهدف

امتصاص البطالة الموجودة فيها وتوفير مدا خيل نقدية لبعض أفرادها، مما يساهم في تطورهم وتطوير المنطقة ككل.

كما تلعب الأجور أو بالأحرى معدلات الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجور أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور فيها مرتفعة نسبيا عن الأجور التي تتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة.

كما أن الأجر هو وسيلة الشركة لإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها.

هو مقابل عادل للعمل، وهو وسيلة لإشاعة العدل بين العاملين.

وهو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

ويحدد "BELCKER" الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجور بأنها اعتبارات اقتصادية من حيث كون الأجور

ثمنا يدفع مقابل عمل، كما أن للأجور جوانب اجتماعية

ونفسية وسياسية وأخلاقية، وسنتناول بالتوضيح هذه الاعتبارات

1- الاعتبارات الاقتصادية: يرى "BELCKER" أن الأجر كالعلة المعدنية له وجهان، الأول يمثل التكلفة

بالنسبة لصاحب العمل، أما الوجه الآخر فيمثل الدخل بالنسبة للعامل، يكون المدفوع مقابل خدمات العامل

عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كأى عملية شراء، حيث يحاول المشتري أن يحصل على أكبر

كمية وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود، وبهذا المعنى أيضا يبيع العامل خدماته للحصول على أعلى

سعر ممكن، وهذه الطريقة يفترض أن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشتري وعرض البائعين، مما ينتج

عنه تخصيص العنصر الاقتصادي المحدود الكمية وهو العمل والذي من خصائصه أنه ليس كأى سلعة يمكن

شراؤها .

2- الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد منا إلى الأجر الذي يتحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي

الذي يحتله كل منا بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاتنا، وفي هذا تفسير لما يعلقه الأفراد من دلالات

حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجر، وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع وعلى تكرار

الدفع باعتبارها تنطوي على قيمة رمزية، وبصرف النظر عن مقدار المبالغ المدفوعة، وتبدو الرغبة في حماية المركز الأدبي الحالي من جانب كل فرد والرغبة أيضا في تحسين هذا المركز كقيم إنسانية عامة.

3- الاعتبارات النفسية: تعتبر المكافآت وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات تصبح وسيلة في حفز الأفراد العاملين كما يتصل بالاعتبارات النفسية إيجاد التوازن بين المكافآت المالية وغير المالية، فيمكن توليد الحافز لدى الأفراد عن طريق عوامل أخرى غير الأجور مثل المشاركة في الإدارة.

4- الاعتبارات السياسية: ينطوي تحديد المكافأة على مسائل متصلة بالقوة والنفوذ والتي تمثل الاعتبارات السياسية، فالنقابات تستخدم نفوذها في الوقت الذي تجري مفاوضاتها عند التعاقد مع الإدارة ليست فقط بالنسبة لمستويات المكافأة المتفق عليها ولكن أيضا فيما يتعلق ببنود العقد الأخرى المؤثرة على الأجور، كما يستخدم أصحاب العمل قوتهم في نفس المواقف، بالإضافة إلى ذلك فإن أصحاب العمل يقومون بدور قيادي في الأجور.

5- الاعتبارات الأخلاقية: تتفق أغلب الناس في الرأي على أن المكافأة يجب أن تكون عادلة، وليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة، ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها، ولهذا تنطوي المسائل المتعلقة بالمكافآت على اعتبارات أخلاقية، فيجب بقدر الإمكان تحقيق العدالة وتصحيح حالات عدم المساواة.

● 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 David Ricardo إلى أنّ مستوى توازن الأجور يتعادل مع الحد الأدنى الضروري للحياة.

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

مجموعة النظريات الليبرالية البرجوازية في الأجور والنظرية الماركسية في الأجور. 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 أو المنظمات الأخرى ورعايتها. ويختلف الاقتصاديون الليبراليون فيما بينهم حول عوامل تحديد الأجر، فقد ظهرت عدة نظريات في هذا الشأن منها:

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. وواضع 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 التزاح فتكثر بذلك الولادات، 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 الولادات فينخفض عرض العمل في السوق وترتفع الأجور إلى مستواها السابق أو إلى أعلى منه .

وهكذا فإن حركة العرض والطلب في سوق العمل تجعل الأجور، في رأي أنصار هذه النظرية، تراوح في حركتها حول مستوى الحد الأدنى الضروري للمعيشة، أي ما يعادل قيمة المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل.

• 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 .

وقد وضع الاقتصادي الفرنسي جان باتيست ساي Jean- Baptiste Say أساس نظرية إنتاجية

العمل، إذ رأى في الأجر مكافأة على الخدمة الإنتاجية التي يقدمها العامل، وبالتالي فإن العامل يحصل على أجر يعادل إسهامه في تكوين الإنتاج .

وفي أواخر القرن التاسع عشر حلت نظرية «القيمة - المنفعة» محل نظرية «القيمة - التكلفة»،

وترتب على ذلك فهم جديد بأنه ليست للسلعة قيمة إلا إذا كانت تحمل قيمة استعمالية نافعة ومطلوبة في السوق .

وليس لعوامل الإنتاج - والعمل أحد عوامل الإنتاج - إلا قيمة مشتقة من قيمة السلع التي تسهم في

إنتاجها. وبالتالي فإن ما يحدد الأجور هو إنتاجية العمل،

أي ما يعادل نصيب العمل في تكوين الإنتاج.

وفي بداية القرن العشرين طور عدد من الاقتصاديين

ج.ب. كلارك J.B. Clark وفون فيزر Von Wieser وهانس ماير Hans Mayer هذه النظرية فقالوا :

إن ما يحدد الأجر ليس إنتاجية العمل بصورة مطلقة بل إنتاجية وحدة العمل الأخيرة أو الإنتاجية الحدية ، ويقول كلارك إنه في كل فروع الإنتاج يمارس قانون المردود المتناقص عمله إذ يتزايد الإنتاج بمعدلات أقل من تزايد العمل الحي المصروف في إنتاجه، وإنتاجية وحدة العمل الأخيرة هي الإنتاجية الحدية للعمل وهي التي تحدد مستوى الأجر فيميل الأجر إلى التطابق مع الإنتاجية الحدية للعمل.

*** النظرية الاجتماعية للأجور:**

يرى أنصار هذه النظرية أن الأجور أداة من أدوات توزيع الدخل القومي وبالتالي فإن مستوى الأجور في أي بلد يتحدد بعاملين اثنين:

الأول إنتاجية العمل الاجتماعي التي تحدد الناتج الإجمالي الذي يتم اقتسامه بين الطبقات الاجتماعية من جهة،

والثاني الوزن الاجتماعي للطبقة العاملة الذي يحدد نصيب العمال من الناتج من جهة ثانية.

ولا تختلف هذه النظرية في جوهرها عن نظرية الأجور المنظمة أو نظرية الأجور التفاوضية فكلتاهما

تفسران مستوى الأجور بمدى قدرة التنظيم النقابي على ممارسة الضغط سواء على منظمات أرباب

العمل

أو على الحكومات والأحزاب السياسية.

● **نظرية الأجور المنظمة**

إن 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

بتحسن الإنتاجية أو بتغير الحد الأدنى الضروري للمعيشة مما أفسح في 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.

• النظرية الماركسية في الأجور:

الماركسية نظرية فلسفية اقتصادية يؤلف الاقتصاد السياسي جزءاً رئيساً فيها ويعد نظرية اقتصادية متكاملة تعالج آلية التطور والتوازن الاقتصاديين، وتعد نظرية القيمة الزائدة) فضل القيمة) حجر الزاوية في النظرية الاقتصادية الماركسية . يقسم 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 للأسباب التالية:.

إن لكل سلعة قيمة، والعمل ليست له قيمة بذاته ذلك أن القيمة هي العمل المجرد المتجسد في السلعة، والذي يظهر في عملية التبادل. وهكذا يكون من غير المقبول الحديث عن قيمة العمل بذاته، وهو ليس سلعة منفصلة قائمة بذاتها.

.إن السلعة موجودة فعلاً قبل دخولها عملية التبادل أما العمل فهو غير موجود في لحظة عملية البيع والشراء وإنما الموجود بحوزة العامل هو قدرته على العمل وهي التي يبيعها إلى صاحب العمل. - إن عملية بيع العمل وشرائه تتناقض بالضرورة مع القوانين الاقتصادية الفاعلة في الاقتصاد الحر. فإذا عُدَّ العمل سلعة، يجب أن يدفع ثمنه كاملاً بحسب قوانين التبادل السلعي. وإذا حدث ذلك فلا يستطيع صاحب العمل الحصول على أية قيمة إضافية. وهذا يتناقض مع سعي الرأسمالي وراء الربح. لذلك ترى الماركسية أن ما يبيعه العامل هو قوة عمله التي تتحدد قيمتها وفقاً لقانون القيمة. وبذلك يكون الأجر شكلاً متحولاً لقيمة قوة العمل. وتتحدد قيمة قوة العمل، كقيمة أية سلعة أخرى، بكمية العمل الاجتماعي اللازم لإنتاجها ولما كانت قوة العمل سلعة ذات صفات خاصة وإنتاجها وتجديدها 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. وعلى الرغم من التشابه بين النظرية الماركسية في الأجور ونظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة فهما تختلفان فيما بينهما، فالأخيرة تقصر حاجات العامل على السلع المادية في حين تدخل النظرية الماركسية في حساب قيمة قوة العمل، في مكونات الأجر، العنصر التاريخي والأخلاقي،

إذ يجب أن يتطور مستوى الأجور بما يتفق مع مستوى النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي. وقد عارض ماركس صراحة في كتابه «نقد برنامج غوته» قانون الأجور الحديدي الذي طرحه لاسال. فهو يرى أن قيمة قوة العمل ترتفع مع الزمن بسبب التقدم الاقتصادي وارتفاع المستوى الثقافي ومستوى الرفاه، وكذلك بسبب إدخال سلع استهلاكية جديدة، وبسبب تزايد شدة العمل ووتيرته نتيجة إدخال أساليب جديدة في

تنظيم العمل، مما يجعل العامل مضطراً إلى صرف مجهود عضلي وذهني أكبر، وبالتالي حاجته إلى الراحة والاستجمام، وكل ذلك ينعكس زيادة في قيمة قوة العمل، وفي الأجر الذي يجب أن يكون معادلاً لها.

ثانياً: الحوافز

عرف "بيندر" التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و من محيطه، في أن واحد ، و هي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه، وشدته، ومدته.

و اعتبر البعض الآخر التحفيز بمثابة للأداء المتميز، لارتباطه بأداء الفرد لعمله. و على هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء. و يرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية المنظمة:
ا- التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي:

مثل زيادة أهمية العمل و إثرائه و تنظيمه و تشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها.
ب- 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 و وضعيتهم في المنظمة، تصرفاتهم و سلوكهم في العمل.

• أنواع التحفيز

يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة و تقديراتها لحاجات العمال، الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها و كذلك الإمكانيات المتوفرة لديها. ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع وتنقسم إلى حوافز مادية و معنوية:

-الحوافز المادية: تشمل الأموال والمزايا المادية كالمسكن والنقل...الخ

-الحوافز المعنوية: تشمل فرص التكوين، التطوير و الترقية.

·التأثير: و تشمل الحوافز الايجابية و السلبية:

-الحوافز الايجابية: تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المنظمة السلوك الايجابي

والحافز 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، و ملكية السهم،...الخ.

• عناصر التحفيز

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز و

هم :

1-القدرة: الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف

الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

2-الجهد:الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد القدرة وحدها لا تكفي.

3-الرغبة:إذا لم الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلا.

• أسس منح التحفيز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء و السلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها

ما يلي:

1-معيار الأداء :

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحى لدى البعض، وفي بعض الحالات. و هو يعني ما يزيد عن

المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو

وفرة في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب

الحوافز.

2- معيار المجهود :

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة. أو قد يمكن الأخذ في الحسبان و مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء و يجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي)لصعوبة قياسه و عدم موضوعية في كثير من الأحيان.

3- معيار الأقدمية:

و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما الى الولاء والانتفاء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من عمل الخاص.

4- معيار المهارة:

بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص ، أو براءات ، أو إجازات، أو دورات تدريبين.و كما تلاحظ فان نصيب ها المعيار الأخير محدود جدا، و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حشاب حوافز لعاملين.

أولا: متطلبات النظام وأهم شروط الحوافز

هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار حين إصدار القرار بإقرار

نظام الحوافز و من هذه العوامل:

* يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادلات و الجهد المبذول من ناحية و بين الأداء و الإنتاج من ناحية أخرى.

* يجب أن تكون النتائج النهائية للأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي قابلا للتنميط و القياس 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 و تقلل من تكاليفها.

*وحتى تصبح نظم الحوافز مقبولة من طرف الجميع فان الأمر يتطلب إشراك الكل في تحديد نظام الحوافز وتطبيقه.

• شروط تقديم الحوافز

نظرا لتداخل و صعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة، فان اختيار الحوافز المناسبة لتحريك الموظفين بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف منظماتهم تعتبره بعض الصعوبات ، غير أن الأبحاث و الدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز وكفايتها من بينها:

- سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقرير النظام.

- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء و الإنتاجية.

-أن يقرر صرفها أو تقديمها للموظفين أو العاملين في المواعيد المحددة و المتقاربة.

-أن تركز هذه الحوافز على أسس و مستويات مقبولة.

-أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في التقديم.

-أن ترتبط ارتباطا وثيقا و مباشرة برسالة لو أهداف المنظمة .

-أن ترتبط و تتصل اتصالا مباشرا بدوافع العاملين.

- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و الحضارية التي تمر بها البلاد، و التي تؤثر على سلوك العاملين و رغباتهم و توقعاتهم.

-أن لا تتدخل فيها المنازعات الشخصية أو العلاقات أو السلطات و المحتويات.

• خصائص نظام الحوافز الفعال

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من أهمها:

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات...
- 3- الوضوح و البساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية.
- 4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.
- 5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحسبهم، و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.
- 6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة، و موضوعية للأداء.
- 7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
- 8- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة... و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- 9- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.

10-الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

11-التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و الصبر.

• مراحل تصميم نظام الحوافز

1- 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 تخفي التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

2- 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- تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق 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 و المراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

3- نتائج أهمية نظم الحوافز

لنظم الحوافز دورا فعالا وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ.

وتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها، من أهمها مايلي:

1- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار

السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه

2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخداماتها أفضل استخدام، وهذا يؤدي إلى

اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

3- تعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح المنظمة.

4- تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.

5- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حلا لكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل.

• نتائج التحفيز

تترتب على تطبيق نظام الحوافز عدة نتائج أهمها:

النتيجة الأولى: إن توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة والمنصب يؤدي إلى اتجاه المنظمة نحو النمو

للتوسع وربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت أم حكومية أم سياسية

فالنمو يعني فرصا اكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز، ولذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على انه يتيح فرصة أوسع للحوافز، ويلاحظ انه ما لم تكن المنظمة ناجحة فان نموها يؤدي إلى القضاء عليها.

النتيجة الثانية: إن المنظمات الضخمة تنمو فيها اتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج وتنفيذ العمليات الضرورية المحددة سلفا. وهي بذلك لا تساعد على تنمية اتجاهات التجديد والابتكار. ويزيد من قوة هذه الحقيقة إن الإنتاج الضخم وبالجملة قائم على أساس تكرار عمليات نمطية في إطار تنظيم محكم وطرق رسمية مقررة. وهذا يعيق تنمية المهارات الفنية والإدارية وبذلك تتضاءل فرص الأشخاص اللذين لديهم استعداد وطموح، ويصبح أمر تشجيعهم مرتبطا بمدى تذليل العقبات المشار إليها.

النتيجة الثالثة: انه ينبغي على النظام الاختيار الأصح للتعيين والترقي والمكافأة. إن توزيع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج ومدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا هو أساس قيمة اهتمام المنظمات بالحوافز المادية وغير المادية.

على انه ينبغي على المنظمات التي تعتمد على الحافز المادي كأساس لرفع العمل وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.

النتيجة الرابعة: انه بينما تبدو أهمية الحافز المادي في إشباع الحاجات البيولوجية للفرد، فان هذا الحافز يمكن أن يعمل ايا على إشباع بعض الحاجات الاجتماعية لديه. ومثال ذلك حصول الشخص على مكافأة تشجيعية. فالدخل المادي من المكافأة ليس أداة إشباع للحاجات المادية فحسب، وإنما يصبح له مدلوله الاجتماعي كمكافأة عن الامتياز والتفوق ودليل على تقدير الإدارة للعامل المجتهد.

النتيجة الخامسة: إن هناك اعتقادا له مبرراته بان معظم نظم الحوافز تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج وهذا يحتم من الناحية الاقتصادية إن توفر إلى جانب الحوافز نوعا من الرقابة يمن احتفاظ الإنتاج بمستوى الجودة المقررة. فهذه الطريقة يحقق الإنتاج العائد المناسب الذي يساعد بدوره في منح المزايا الإضافية.

● النظريات الكلاسيكية للتحفيز

هي تلك النظريات التي تركز أساساً على المناداة من أن الدافع الاقتصادي هو من أهم دوافع العمل، وهي تنكر أن الإنسان العامل له مشاعره وأفكاره ومعتقداته وحاجات مؤثرة على عملية الإنتاج بالمنظمة.

وتعتبر النظريات الكلاسيكية على غرار نماذج أو نظريات أساسية هي:

-نظرية الإدارة العلمية.

-نظرية التقسيم الإداري.

-نظرية البيروقراطية.

- الإدارة العلمية فريدريك تايلور: (1911) "Frederick Taylor"

"فريدريك تايلور" "Frederick Taylor" كان من الأوائل الذين بحثوا في موضوع التحفيز، إذ ركز على تلبية حاجة واحدة فقط من مجموع حاجات الفرد والتي استخدمها في تنشيط الرغبة للعمل، ألا وهي الحاجة للأموال المادية، اعتمد "تايلور" المنهج العلمي في العمل الإداري، فقد تعامل مع الكم المنتج ودفع الأفراد إلى زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الأجر كحالة ترغيبية لبذل المزيد من الجهد قد أطلق على مثل هذا التعامل الإداري مصطلح "المبادرة والتحفيز"، أطلق على دراسة "تايلور" بالإدارة العلمية كما أنه درس أعمال تحميل الفحم الحجري في عربة النقل وفق أساليب رياضية كمية هندسية، ومن الأمور التي حازت على اهتمامه في تصميم وتحديد وتقسيم العمل واختيار الأفراد المناسبين واحتساب كمية المنقول من المواد، كما افترض "تايلور" أن الأفراد كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الأجر فقط، وللوصول لنظام عادل لهذه الأجور، اقترح "تايلور" أن تتم تجزئة العمل إلى أنشطة صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وعرف "تايلور" بنظام الأجر التشجيعي وكذا بدراسة الحركة والوقت.

يرى "تايلور" أنه في نظام الأجر التشجيعي كل زيادة في الأجر لا بد أن تقابلها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى، وهكذا لا تمنح المكافآت إلا للعامل الذي يحقق مستويات أعلى من

الحجم المعياري المحدد، و خلاصة القول أن نظرية "فريدريك تايلور" قامت على المبادئ التالية:

-تحليل نوع العمل وتحديد مكوناته الجزئية.

-الإهتمام بأعمال اختيار وتدريب العاملين على العمل وكيفية تأديته.

-نشر روح التعاون بين العمال لضمان تنفيذ العمل المناط بهم.

-إعتبار حالة العمل مسؤولية مشتركة بين العامل والإدارة.

غير أن هذه المبادئ تعرضت لإنتقادات نحصرها فيما يلي:

-المساواة بين البشر والألات.

-افتراض "تايلور" أن العمال لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال.

-افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ، ليس دوما منطقيا.

و خلاصة القول أن المكافآت التي تقدمها المنظمة من خلال هذه النظرية تنحصر في المكافآت المادية

ما دام العامل من وجهة نظر "تايلور" مخلوقا اقتصاديا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية فقط.

- نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول":(1918) "HinryFayol"

أول من أشار إلى الإدارة الوظيفية هو "هنري فايول" حيث اعتبر من أبرز مفكري مدرسة وظائف

الإدارة إلى جانب "لوثر جوليكولندال أوريك وجيمس موني" وقد دعت هذه النظرية إلى تطبيق عدد من

المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة

للمديرين حيث حصلوا على فوائد كثيرة من تطبيقها، ومن أهم المبادئ التي اقترحها "هنري فايول"

هي الأربعة عشرة مبدأ والتي نذكرها فيما يلي:

-تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة التوجيه، وحدة الأمر، خضوع المصلحة

الفردية للمصلحة المشتركة، تعويض الموظفين، التدرج في السلطة، النظام العدالة، الاستقرار،

المبادرة، روح الجماعة، المركزية.

كما ركزت هذه النظرية على المديرين بالذات ووظائفهم التي تكون في أعلى المستويات الإدارية عكس

"تايلور" الذي ركز في أبحاثه على العمال.

فمن خلال نظرية التقسيم الإداري يتضح أنه لم يتم إهمال عنصر مكافأة الأفراد كما أنها لم تهمل فكرة روح الجماعة التي ممكن أن تعزز من خلال اتباع نظام مكافآت جماعي، أضيف إلى ذلك عنصر المساواة والإنصاف الذي يستدعي أكبر عدالة في تصميم أنظمة المكافآت، ولكن ما يمكن قوله أن مبادئ نظرية" فايول" تتعارض مع بعضها البعض فيما يتعلق بمبدأ التوجيه ووحدة الأمر كما أن بعض المبادئ لم تثبت فاعليتها في موقع التنفيذ مثل مبدأ روح التعاون ، ولكن يجب الإشارة إلى أن كل نظرية تترك بصمتها على الأداء التنظيمي مهما كانت الإنتقادات الموجهة لها .

- نظرية البروقراطية "ماكس ويبر: (1920) "Max Weber" "

صاحب هذه النظرية هو "ماكس ويبر"، إن نظرية التنظيم العلمية تعتبر من وجهة نظر صاحبها أنها "النموذج المثالي للتنظيم."

يتسم هذا النموذج بالوضوح في تحديد المهام وطرق العمل التي يتم تدريب الفرد عليها، وأن السلطة تتبع هرمًا وهي تتوزع لإعطاء الأوامر وتنفيذ الواجبات المحددة رسميًا، وفي مقابل ذلك يحصل الفرد على أجر مع إمكانية الترقية حسب السلم الوظيفي.

وعلى هذا الأساس نجد هذه النظرية لم تهتم بالجانب التحفيزي للفرد لا بالشكل المادي ولا المعنوي إذ أن الأجور آنذاك كانت ثابتة وبالتالي تصبح من الأمور العادية لدى الفرد ولا تترك عليه أثرا محفزا أثناء قيامه بالعمل، كذلك فرص الترقية كانت غير موضوعية ومطولة، مما كان يقلل من الرغبة في العمل وعدم الولاء، وكذا التعب النفسي أكثر منه فكري أو عضلي، وعليه فهذه النظرية لم تعالج قضية الفرد بشكل أكثر مرونة نظرا لأنها تعتبر المنظمة نظام مغلق لا نظام مفتوح يتأثر بجميع المتغيرات البيئية، ولم تعي بشكل أن الفرد هو المنظمة.

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى من بينها الآلات. وبالتالي الجودة في الإنتاج والعكس صحيح، ومن هنا تظهر أهمية التكوين ودوره في تنمية القدرات المهنية للعمال.

كما 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 إذا أُحسن تصميمه وإدارته كان لخير المؤسسة ولصالحها، وإذا أُسيء تصميمه وإدارته كان وبالاً عليها، فمن هنا يستمد نظام الأجور والحوافز أهميته البالغة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء، هاته الأهمية التي جعلت من تنظيم الأجور والحوافز وحسابها والتدقيق فيها أمراً لا بد منه لتفادي النزاعات والخلافات.

المحاضرة السابعة: تقييم أداء الموارد البشرية

يمثل محور تقييم الأداء العنصر الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم بجميع المعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة

إن تقييم أداء الموارد البشرية يتمثل في تقييم نتائج عملهم مقارنة بالأهداف المسطرة من قبل، فتقييم الأداء يلعب دوراً حيوياً في تنمية العاملين وتنمية إنتاجهم، كما يعد مصدراً أساسياً للتغذية العكسية.

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي توليها إدارة الموارد البشرية الحديثة اهتمامها في غمار وضع نظام متكامل لتنمية مجتمع العمل داخل المنظمة فيمكن الاستفادة من تقييم الأداء في وضع سياسة لتنمية قدرات العاملين وترقيتهم، أو نقلهم، أو تقدير علاواتهم

وأيضاً دراسة محددات سلوكيات الموظفين بشكل واف حتى يتسنى اكتشاف الجوانب الباعثة على الرضا والاستياء فيها ومن ثم تصميم إطار لها بحيث تركز المقاييس على الكيفية التي يتم بها تقوية وتدعيم قدرات العاملين ويعرف تقييم الأداء بأنه (نظام رسمي لقياس وتقويم السلوكيات والنتائج المرافقة للوظيفة بهدف كشف الكيفية التي ينجز الموظف بها عمله وبيان كيفية زيادة فعالية أدائه في المستقبل، بحيث يستفيد من ذلك كل من الفرد والمنظمة والمجتمع.

كما يعرف بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

ومن ثم فتقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية، فنظام تقييم الأداء يكون فعال عندما يكون نظام شمولي فلا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء، وإنما يعني أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار، والتجديد ومهارة الاتصال والقدرة على التعاون، كذلك لا يكون الاهتمام منصباً على مجرد قياس الأداء الحالي ولكن يؤخذ في الاعتبار أيضاً احتمالات المستقبل.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية، المادة 1/36).

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

1- تعريف تقييم الاداء

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة.

2- أهمية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية على مستوى الفرد والمنظمة، وتكمن هذه الأهمية في كون عملية التقييم تتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، لذي يجب معاملة جميع الموظفين داخل المنظمة بصورة موضوعية

وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة وذلك لتحقيق اهدافها، ومن ثم تحقيق حاجات الافراد المجتمع ككل وتوضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:

- بالنسبة للمنظمة:

حيث تمكن المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على مردودية الفرد وفعالية المنظمة.

كما تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات .

ويساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للإفراد مما ينعكس إيجابا على تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة.

- أهميته للأفراد:

إعطاء فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق رغباتهم، منا يرفع من معنويات العاملين، حيث ان مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس موضوعية وعلمية سليمة.

- بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة لإدارة الموارد البشرية من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء، كالتخطيط للموارد البشرية، التكوين، الأجور والحوافز.... الخ. اي ان عملية تقييم الأداء تربطها علاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية.

3- استخدامات تقييم الأداء:

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية

- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي: ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الاستراتيجية بكثير من المتغيرات

البيئية للمنظمة، وأهم هذه المتغيرات تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكاناته

- تطوير الموارد البشرية: تستخدم نتائج التقييم في تطوير الموارد البشرية في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في الاعتماد على الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة

- رفع دوافع الأفراد: إن المعلومات المرجعة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، فالعاملون يسعون دائما إلى التطلع لمعرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى التحسن .

- بناء نظام عادل للحوافز: تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز إذ أن هناك أسس في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لذلك في نظام الأداء لا بد أن يأخذ في الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة التي تساهم في إعداد نظام عادل للحوافز.

من خلال المحاور السابقة وانطلاقا من دراسة اسس إدارة الموارد البشرية بكل ما تعنيه من مفاهيم وأفكار وتحاليل، فلقد كانت إدارة الموارد البشرية قبل النصف الأول من القرن الماضي خاملة وشبه معزولة عن الإدارات الأخرى ولم يكن ينظر إلى أنشطتها على أنها جزء حيوي يتفاعل بنشاط مع بقية الأنشطة الأخرى ، غير أن الوضع بدأ يتغير بعد هذه الفترة بفعل تغيير النظرة إلى الإنسان و إلى دوره في العملية الإنتاجية كنتيجة لحرص إدارة الموارد البشرية في أن يكون لها دور في تخطيط وتنفيذ سياسات الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن وظيفة متخصصة تغير في ظلها نوع العلاقة التي تربطها ببقية الإدارات الأخرى من مجرد الوجود الهامشي إلى المشاركة الفعالة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الأفراد.ولكن على الرغم من هذا التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية فإن الكثير من الباحثين يرى أن هذه الإدارة مازالت دون المستوى المطلوب من حيث مساهماتها في خلق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين .

إن دور إدارة الموارد البشرية ذو أهمية بالغة في المنظمة، وسوف يزداد أهمية المستقبل وذلك كونها تلعب دورا أكثر أهمية في العملية الإدارية من خلال تزايد مساهمتها في تخطيط ووضع سياسات الأفراد، وتوجيه نظرتها نحو الربح والنمو واكتشاف فرص تحسين الأرباح بدلا من اقتصرها على إدارة أنشطة العاملين فيها .- أصبحت أكثر إبداعا وإيجابية. حيث أن جهودها لم تعد تقتصر على النواحي التنفيذية ونقل البرامج والسياسات

التي تطبقها المنظمات الأخرى، وإنما ستهتم بدراسة أكثر جدية لأهداف المنظمة بغية وضع سياسات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف. فالتركيز أصبح على الهدف وليس على الوسيلة، وعلى الجوهر وليس على الشكل، وعلى الإنجازات أكثر من مجرد القيام بالنشاط.

ان مستقبل إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بمستقبل الإدارة بوجه خاص وبمستقبل البيئة التي تعيش فيها بوجه عام كما يرتبط أيضا بالمواصفات الذاتية للعاملين في حقل الموارد البشرية فكلما زادت قدرة هؤلاء على التحكم بمستقبلهم زاد الاهتمام بنظريات وتطبيقات هذا الحقل.

4- طرق تقييم الأداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

1- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ أداءً.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها

بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأسوأ أداءً، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

3- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

• طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

• طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقييم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ل يتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

• طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظره ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

4- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتدمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حدٍ سواء، وايضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

• طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف لإنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميّزاتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

خامساً: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وهي أن يُقِيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقِيم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيا، ويوجهه الى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحدياً للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

• أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، في حين قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

أ-أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:

خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.

النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.

تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:

التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.

تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة

ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة

من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

تنمية وتطوير أداء الموظفين.

زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.

تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.

توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم

الوظائف وتخطيط القوى العاملة.

تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن

خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم

بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات

دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

قائمة المراجع المستخدمة:

● مراجع باللغة العربية:

- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2011.
- مرعي محمد، إدارة الموارد البشرية،
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013
- كوبرا شلبا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012
- محمد عادل زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2009.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2019.
- عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2017
- خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2015
- عبد القادر شلال، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية " يومي: 14-15 أفريل 2019 جامعة المسيلة.
- خالد، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، 2016.
- رجم خالد، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه علوم، جامعة ورقلة.
- مناصرية رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، 2017.
- عبد القادر شلال، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية " يومي: 14-15 أفريل 2019 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- بوعلاق مبارك، الأجور الجانب القانوني والمحاسبي، مطبوعة مقدمة لمقياس الأجور وسياسة التعويضات، جامعة ورقلة، 2016.

• مراجع باللغة الاجنبية:

- Recruitment (Job description; Person specifications; Recruitment sources and advertising)
- Selection (Job advertisements; Curriculum vitae; the job interview; Ageism)
- Employee relations (Employment contracts; Disciplinary and grievance procedures; Health and safety at work-stress and workplace injuries)
- HR development (HR development practices; Dealing with staff problems; Appraisal interviews and reports; Training courses ; Equal opportunities and diversity)
- Reward and remuneration (Salaries and fringe benefits; Salary reviews)
- Industrial relations (The rôle of trade unions ; Labour relations ; Wage negotiation)
- Kim Pityn and Jennifer Helmuth, La gestion des ressources humaines pour les IMF, Mennonite Economic Development Associates, Ontario, Juillet 2007.
- Bernard Gazier ; Les stratégies des ressources humaines, 2e éd. La découverte, 2014.
- L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.
- Muhammad Umer, Human Resource Management Theory and Practices in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and Enterprises Performance in Pakistan, Global Journal of Management and Business Research, Volume 12 Issue 13 Version 1.0 Year 2012.
- Kim Pityn and Jennifer Helmuth, La gestion des ressources humaines pour les IMF, Mennonite Economic Development Associates, Ontario, Juillet 2007
- 20- Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management, 4th Edition, Guide To Action, London, 2008.

• مراسيم وقوانين:

- القانون الأساسي للوظيفة العمومية، اعداد مختلفة عالجت قضايا متعلقة بإدارة الموارد البشرية.