



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلعاج بوشعيب عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال
مقياس:

تسيير الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة: العربي مليكة
أستاذة محاضرة - ب -

السنة الجامعية: 2023/2022

فهرس المحتويات

الموضوع.....	الصفحة
مقدمة.....	1
المحور الأول: عموميات حول التسيير و المورد البشري.....	2
المحاضرة 01: ماهية التسيير.....	2
المحاضرة 02: ماهية الموارد البشرية.....	6
المحور الثاني: تسيير الموارد البشرية.....	10
المحاضرة 03: ماهية تسيير الموارد البشرية.....	10
المحاضرة 04: تأثير تسيير الموارد البشرية على نجاح المؤسسة.....	16
المحور الثالث: سياسة الاستقدام (الحصول على الموارد البشرية).....	20
المحاضرة 05: تخطيط الموارد البشرية.....	20
المحاضرة 06: تزويد المنظمة بالموارد البشرية.....	25
المحور الرابع: سياسة تحفيز الموارد البشرية.....	29
المحاضرة 07: تقييم الأداء.....	29
المحاضرة 08: نظام الأجور والحوافز.....	34
المحور الخامس: سياسة تنمية الموارد البشرية.....	42
المحاضرة 09: التكوين.....	42
المحاضرة 10: التدريب.....	48
المحور السادس: المسار الوظيفي وصيانة المورد البشري.....	52
المحاضرة 11: المسار الوظيفي.....	52
المحاضرة 12: صيانة الموارد البشرية.....	59
خاتمة.....	64

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	أشكال الحوافز المادية.	1
54	المراحل المكونة للمسار الوظيفي.	2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أهداف إدارة الموارد البشرية.	1
17	العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية.	2
31	أهداف تقييم أداء العاملين.	3

مقدمة:

إن المنافسة الشرسة بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام، والعالمية العملاقة العابرة للقارات، ومتعددة الجنسيات بشكل خاص، فرضت منذ عقود زمنية قليلة وتحديداً بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقينا لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور، ولكي تتمكن هذه الشركات من زيادة حصتها في الأسواق، أو المحافظة على حصتها السوقية على أقل تقدير فلا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية، وميزات خاصة، ترضي من خلالها طموح المستهلكين، وأيقنت هذه الشركات أن هذه الجودة، وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكر ومهارة وفاعلية الموارد البشرية، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

إن الموارد البشرية تشكل 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 العناية والرعاية التامة لهم، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة، وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقت الإبداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة والثبات في المسار المتخصص لعملها.

وعليه تشمل هذه المطبوعة ستة محاور من أجل الامام بأهم جوانب مقياس تسيير الموارد البشرية حيث يتناول المحور الأول على ماهية كل من التسيير والمورد البشري أما المحور الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الاطار النظري لتسيير الموارد البشرية وكذا تأثير تسيير الموارد البشرية على نجاح المؤسسة، وتحديثنا من خلال المحور الثالث عن تخطيط الموارد البشرية وكيفية تزويد المنظمة بالمورد البشري، ويليه المحور الرابع الذي تطرقنا فيه لنظام الأجور والحوافز وكيفية تقييم الأداء في المنظمة، ثم المحور الخامس المعنون بسياسة تنمية الموارد البشرية وذلك بالتدريب والتكوين، وأخيرا المحور السادس الذي تناول المسار الوظيفي وصيانة الموارد البشرية، حيث أن كل محور قسم إلى محاضرتين.

المحور الأول: التسيير والموارد البشري.

مقدمة: يعتبر علم تسيير الموارد البشرية من العلوم الحديثة نسبيا في إدارة الأعمال مقارنة بالعلوم الأخرى، وظهر نتيجة كثرة المشاكل بين العمال والإدارة بسبب الاهتمام المتزايد بالعمل ونتائجه، وكذلك بروز دراسات وأبحاث جديدة تهتم بالعنصر البشري، وعليه سنحاول في هذا المحور التطرق إلى عموميات حول التسيير والمسير وهذا في المحاضرة الأولى أما المحاضرة الثانية فسنحاول الامام بالجانب النظري للمورد البشري لأنه هو المتغير الأساسي في المقياس.

المحاضرة 01: ماهية التسيير.

تمهيد: تحظى دراسة التسيير والمسير في الآونة الأخيرة بأهمية كبيرة بين الباحثين في مختلف النشاطات الاقتصادية على حد سواء بسبب الأهمية البالغة والدور الذي تلعبه في تحقيق السير الحسن لمختلف المهام الأخرى (التخطيط، التوجيه... الخ)، فالتسيير في المؤسسة يعتبر طريقة سليمة وعقلانية للتنسيق بين جميع الموارد قصد تحقيق الأهداف المسطرة وللتسيير تأثيرات بالغة الأهمية وكبيرة على المؤسسات بصفة عامة، وعليه سنحاول من خلال هذه المحاضرة تقديم أهم العناصر عن ماهية التسيير التي تعتبر خطوة أولى وضرورية لتحديد المفاهيم الأساسية التي تسمح لنا باستيعاب باقي محاضرات المقياس.

1. تعريف التسيير: قبل التحدث عن التسيير يجب أولا معرفة من هو المسير؟

مفهوم المسير: هو الشخص المسؤول على الإشراف على الآخرين أي الذين يعملون تحت إشرافه ويتلقون التوجيهات منه ويخضعون لرقابته.¹

أو ببساطة هو الشخص الذي يطبق المهارات والمعلومات على الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة.²

مفهوم التسيير: يعرف على أنه طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيورة والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد.³

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، ط2، الاسكندرية، مصر، 2003، ص34.

² فريد راغب مجد النجار، المديرين و المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص20.

³ جميل أحمد توفيق، ادارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000 ص23.

وعليه يمكن القول أن التسيير هو مجموعة الاجراءات والقواعد الموضوعة من طرف ادارة المؤسسات قصد مساعدة المسؤولين على ايجاد القرارات اللازمة والتي تسهل عملية تسيير نشاط المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار الأهداف المسطرة.⁴

2. أهداف التسيير: إن التسيير إذا كان جيدا سرعان ما يقتنع العمال بصلاحيته ويتكيفون لأوضاعه، أما إذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع قدرة وكفاءة العاملين فيه، وفي كل الحالات يجب أن يكون مرنا بحيث يتكيف مع أي تغيير يطرأ في الظروف التي تعمل فيها المؤسسة سواء كانت ظروف داخلية أو خارجية ومن أهداف التسيير نذكر ما يلي:

- تقسيم العمل وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يركز اهتمامه في أدائه لعمله،
- وضع أسس نمطية لأداء كل عامل،
- يهيئ الأسلوب الذي يتم به إرسال واستقبال القرارات من قمة الهرم إلى قاعدته،
- يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف اجراءات المؤسسة مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار،
- يهيئ أسلوب من أساليب التدريب المناسبة حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد وكمية معلوماتهم وقدراتهم مما يؤهلهم لعمل الوظائف في مستويات أعلى بالهيكل التنظيمي.
- يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو البقاء والنمو، وهاذان العنصران لا يأتيان إلا بالتسيير الجيد للمؤسسة، وهذا التسيير يشرف عليه مجموعة من الأفراد موزعين في شكل هياكل مختلفة تعمل على تنظيم عملية تسيير المؤسسة وتوجيهها بما يتلاءم مع ظروفها واحتياجاتها بالإضافة إلى حجمها.⁵

3. مهارات التسيير: تتمثل مهارات التسيير فيما يلي:

- ✓ المهارات الفنية: هي أحد الفروع العلمية والكفاءة في استخدامها في أداء العمل، فهي تلك القدرات للتعامل مع الطرق و الأساليب والتقنيات في حقل متخصص وغالبا ما يكون مصدرها الدراسة والخبرة اضافة إلى ما يعزها من تدريب في حسن استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية لإنجاز العمل.⁶

⁴ شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب ح م الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1994، ص65.

⁵ عادل حسين مصطفى زهير، الادارة العامة (التغيير الاجتماعي والادارة المتكيفة)، دار النهضة العربية، بيروت، ص44.

⁶ فريد فهمي زياد، وظائف الادارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص30.

والمهارات الفنية هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشاكل التي تعترضهم في قيامهم بأعمالهم.⁷

✓ المهارات الانسانية: أو ما تسمى بالمهارات التفاعلية التي تنصرف إلى تلك القدرات التأثيرية، القيادية والتحفيزية عند المدير في الآخرين. فهي تعبر عن قدرة المدير في العمل بفاعلية مع مرؤوسيه والآخرين عموما بروح العمل الجماعي المنظم.⁸

✓ المهارات الادراكية: يتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والوحدات، وبين المتطلبات الداخلية والخارجية.

✓ المهارات التنظيمية: وتتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي التي تساعد في تفسير الظواهر الادارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي. وتظهر أهمية توافر هذه المهارة لدى القائد الإداري من خلال القدرة على بلوغ الأهداف، زيادة الانتاجية، اشباع حاجات الأفراد العاملين وزيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى استمرارية العمل وتحقيق الفعالية الإدارية والتنظيمية.⁹

4. **التحديات التي يواجهها المسير المعاصر:** يواجه المسير المعاصر تحديات عديدة ومتشابكة في تأدية مهامه، خاصة تلك التي يواجهها المسير في ظل التغيرات الكبيرة في عالم السياسة والاقتصاد وحجم المؤسسات وتعقدتها وحدة المنافسة، وهي كما يلي:

✓ التغيير في تركيبة القوى العاملة.

✓ التغيير في قيم القوى العاملة.

✓ التغيير في مطالب المؤسسات.

✓ التغيير في مطالب الحكومات.

⁷ محمد رفيق الطيب، مدخل إلى التسيير، ديوان المطبوعات، ط 3، الجزائر، 2011، ص 25.

⁸ محمد عبد المقصود، القيادة الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 12.

⁹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2002، ص 121/122.

فمثلا من ناحية قوة العمل نجد تزايدعاملات خاصة المتزوجات، وتزايد الأمهات العاملات، عمق وتنوع القيم الثقافية لدى العمال كلها عوامل تؤدي إلى مجموعة من الصعوبات التي يجب على المسيرين تفاديها أو إيجاد لها حلول مما يعود بالنفع على المؤسسة.¹⁰

خلاصة:

يتضح مما سبق أنّ التسيير يعتمد على عمليات أساسية و على أسس و قواعد موضوعية تصاغ في إطار تنظيم اجتماعي يضيق أو يتسع على حسب نمط التنظيم و التوجيه فيه، حيث يستند إلى خبرات متراكمة و معارف متصلة و ممارسات متعددة و تنظيم مستوعب لكافة المتغيرات القادرة على التفاعل معه بدقة وفعالية في إطار الأهداف المتغيرة والطموحات المتنامية و المتجددة باستمرار، فهي عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح و كفاء يشرف على مجموعة من العمال، عيّّن بطريقة رسمية أي لديه مكانة في الهرم التنظيمي، وللمسيرين مستويات عديدة، و أدوار ووظائف محددة أهمها: التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم، التوظيف والتوجيه.....إلخ.

¹⁰ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهران، الجزائر، 2004، ص28.

المحاضرة 02: ماهية الموارد البشرية.

تمهيد: تعمل المؤسسات اليوم ومنظمات الأعمال في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشرسة بتوفر مجموعة من الموارد المختلفة (مالية، مادية وبشرية) تستخدمها المنظمات لخلق مزايا تنافسية تعطيها أفضلية في مواجهة المنظمات الأخرى، وعليه من خلال هذه المحاضرة سنحاول إبراز أهم العناصر المتعلقة بالموارد البشري لما يبلغ من أهمية كبيرة في المؤسسات.

1. تعريف الموارد البشرية: تعرف على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات كما يلي:¹

- ✓ الموارد الاحترافية،
- ✓ الموارد القيادية،
- ✓ الموارد الإشرافية،
- ✓ باقي الموارد المشاركة،
- ✓ الاتحادات العمالية.

2. خصائص الموارد البشرية: لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وهذا ما يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد المتمثلة في النقاط التالية:²

➤ النتائج الجيدة هي السلوك وليست الامكانيات المادية: عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع مارشال لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية أو الاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الامكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي

¹ سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص9.

² هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية) رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص48.

- والإجرائي هو سلوك العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو: "أن الانتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليس بفضل أدوات العمل.
- التحفيز بالترغيب: إن التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه التجمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت عليه سابقا (أي التحفيز بالتخويف).
- القدرة على التحكم والسيطرة: إن الموارد البشرية دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة وكم ما تعمل، ومتى وأين تعمل ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة و ايجابية عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإدارة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها مثل الكمبيوتر الذي يعتبر أحدث الآلات دقة لكن يلعب فيه الإنسان الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، وهذا ناهيك عن الأعمال التي تحتاج إلى التصورات والتقدير.
- الميل الاجتماعي للإنسان: فالإنسان مخلوق اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تهدف إلى تبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته.
- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية: إن عملية التنمية والتطوير للمورد البشري لا تصنع خارج الفرد وتقدم له إنما تنبع من الداخل ومن الذات إضافة إلى نوع العمل الذي يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يغرس في الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.
- طاقة الإنسان على إحداث التغيير: للفرد طاقة التغيير، فهو يسعى دائما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، لكن يجب أن توفر المؤسسات عدد من الشروط لتهيئة المورد البشري نفسيا لقبول التغيير ومن بين هذه الشروط أن يبدووا له التغيير منطقي ورشيد أو أن يطلب منه تعلم الجديد عن كيفية أداء الوظيفة مثلا.
3. **أهمية الموارد البشرية**: إن للموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (المادية، المالية...) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى

الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.³ وعليه سنقوم بإبراز أهمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

- ✓ الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- ✓ الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- ✓ العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- ✓ الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- ✓ العقول المبتكرة تعظم القيمة المضافة.
- ✓ الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- ✓ استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
- ✓ الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الامن القومي.

4. العوامل المساعدة في تطوير الموارد البشرية: وتتمثل في العناصر التالية:⁴

- أ. القيادة: وهي مقدرة الفرد على تحسين وتطوير مهارات الفريق، حيث أن القيادة تستمد أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها، ولكن الفرد يتميز بسلوك من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، وهنا تظهر حاجة المنظمة إلى شخص يستطيع قيادتها والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرجوة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الانسانية للعامل.
- ب. أنظمة التعليم المتعدد: يبدأ الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الاهتمام بأنظمة التعليم وسياساته، حيث تعتبر جد أساسية لتقويم الفرد وتنميته من خلال مختلف الاختصاصات والتنوع في المؤهلات وكذا استراتيجية التعليم المتظمة استخدام التكنولوجيا التعليمية وتنمية القدرات على التفكير والابداع وتعزيز برامج تتلاءم مع المستجدات..... إلخ.
- ت. التوجيه: يشير إلى تقديم الارشاد والنصائح لشخص بهدف التحسن والتطوير المهني. ويتطلب التوجيه التخطيط الجيد ووضع الأهداف ورصد النتائج ولا يكون مرتجلا، ويحتاج التوجيه إلى وجود خبرة في المجال الذي تعمل فيه.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموع النيل العربية، مصر 2007، ص 37.

⁴ مهدي حسن زوليف، ادارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلواوي للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 1998، ص 43.

خلاصة: في الختام نستنتج أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع إذا تم إدارتها بشكل جيد، لأن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية بل يكمن في نوعية الموارد البشرية وكيفية تسييرها وادارتها.⁵

⁵ مدحت مُجَّد أبو النصر، مرجع سابق، ص 34.

المحور الثاني: الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية.

مقدمة: سنحاول في هذا المحور التطرق إلى ماهية تسيير الموارد البشرية وهذا في المحاضرة الأولى، ثم نحاول إبراز العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية وكيف يؤثر التسيير الجيد لهذا المورد المهم على نجاح المؤسسة في المحاضرة الثانية، أما المحاضرة الثالثة فسنحاول الامام بمهارات ومهام تسيير الموارد البشرية.

المحاضرة 03: ماهية تسيير الموارد البشرية.

تمهيد: إن المورد البشري هو من الأصول الثمينة التي تمتلكها المؤسسة، بحيث يلعب دورا مركزيا و مهما لتحقيق الأهداف التنظيمية، لكن الطاقة البشرية تبقى غير فعالة ومحدودة إذا لم تشرف عليها إدارات توجهها وتسيرها نحو طريق نجاح المنظمة والتي تدعى بتسيير الموارد البشرية، وهذا ما سنحاول شرحه في هذه المحاضرة.

1. تعريف تسيير الموارد البشرية: هي الادارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمادها، بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها.¹

2. أهمية تسيير الموارد البشرية: تتمثل في النقاط التالية:²

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعدهم على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس الأداء، معدل الغيابات والتأخيرات.
- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المنظمة.

¹ مُجدّ فلاح صالح، ادارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2004، ص21.

² حيدر شاكر، مُجدّ حسن الهواسي، مبادئ علم الادارة الحديثة، دار الكتب والوثائق للنشر والتوزيع، العراق، 2014، ص 178.

- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الانتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل واعداد وتهيئة الأفراد العاملين، واعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتبات.
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

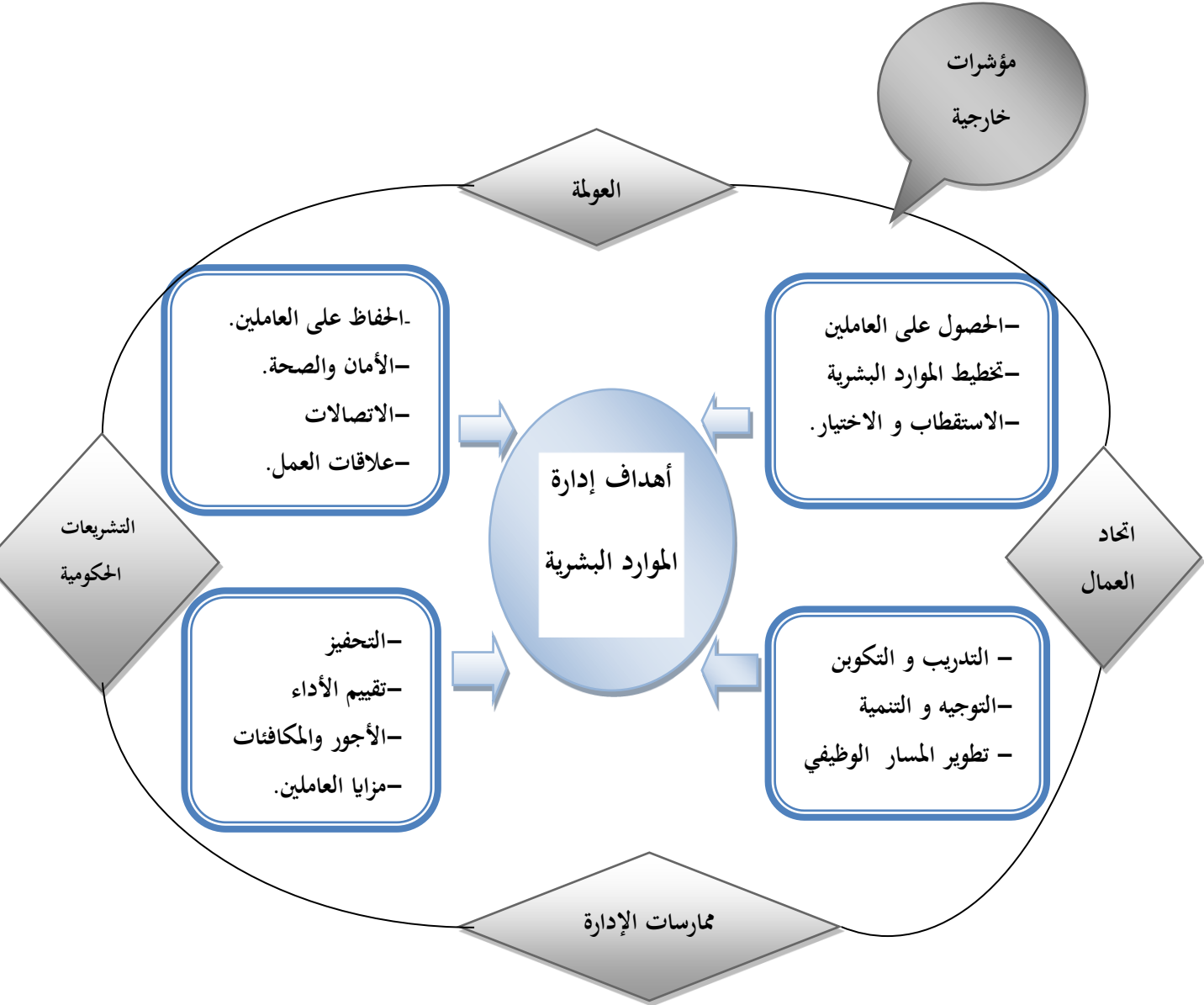
ومن أجل الحفاظ على الأهمية يجب تجاوز الأخطاء التالية:

- ✓ تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
 - ✓ المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
 - ✓ عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
 - ✓ تعرض المنظمة للمساءلة القانونية نتيجة عدم التطابق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.
 - ✓ عدم رضا العمال عن مراتبهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
 - ✓ تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
 - ✓ عدم الالتزام بقوانين العمل.
- وعليه من خلال الإمام بمختلف وأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات سابقة الذكر.³

3. أهداف تسيير الموارد البشرية: إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة عن طريق (الحصول على العاملين، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار)، وتطوير الأفراد تطويراً يلي رغباتها واحتياجاتها من خلال (التدريب والتكوين، التوجيه والتنمية وكذا تطوير المسار الوظيفي)، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الموارد البشرية، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم بشتى الوسائل (من تحفيز، تقييم الأداء، الأجور والمكافآت ومزايا العاملين) وصيانتهم والاحتفاظ بهم وذلك ب (الحفاظ على العاملين، الأمان والصحة، الاتصالات

³ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

وعلاقات العمل). ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا أخذت بعين الاعتبار مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع (مؤشرات خارجية)، وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما أن البعض الآخر يرتبط بالعمالين.⁴ وهذا موضح في الشكل التالي:



شكل(1): أهداف إدارة الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الأستاذة بالاعتماد على المرجع: حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 14 - 16.

⁴ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي)، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، ص 22/21.

4. وظائف تسيير الموارد البشرية: تتمثل أهم وظائف تسيير الموارد البشرية فيما يلي:⁵

أ. **تخطيط الموارد البشرية:** تعتبر من أبرز الوظائف التي تتفاعل من خلالها المؤسسات مع محيطاتها الداخلية والخارجية.

- **داخليا:** يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد البشرية، والتنبؤ بالحاجات والمناصب الشاغرة، لتتمكن من توزيع الأفراد في الوقت المناسب والمكان المناسب والحجم المناسب على الوظائف التي تخدم أهداف المؤسسة.

- **خارجيا:** يؤدي التخطيط إلى عدم إغفال العوامل والتأثيرات التي يمكن أن تعطل مسيرة المؤسسات.

ب. **اجتذاب الموارد البشرية:** إن المغزى من وراء هذه الوظيفة هو العمالة (الاستقطاب، الاختيار والانتقاء)، ونركز على هذه العملية نظرا لكونها الوظيفة المتممة فعليا ومباشرة لعمل الإدارة التخطيطية، وبمجرد تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية فالخطوة التالية هي اجتذاب هؤلاء، أي انتقاء أفضلهم لملء المناصب الشاغرة المخصصة لهم.

ت. **تصميم هيكل الأجور:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة النسبية لكل عمل، وتحديد الأجر الخاص بها، فهي تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات النسبية للمناصب المتاحة.⁶

ث. **تحفيز أداء الموارد البشرية:** وذلك باستخدام أهم أدوات تحفيزية مؤثرة تتمثل في:

- تدريب وتطوير الموارد البشرية.

- تعويضات ومنافع الموارد البشرية.

- تقييم أداء الموارد البشرية.

ج. **الحفاظ على الموارد البشرية:** وتعلق بـ:

- خلق وإيجاد مناخات العمل الصحية والسليمة.

⁵ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 28.

⁶ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 29.

- كيفية بناء علاقات عمل.

- مسائل مغادرة الأفراد إما طوعا أو بالإكراه للمؤسسات.

ح. إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات: والهدف منها مساعدة المؤسسات متعددة الجنسيات والعالمية على توضيح كيفية التعامل مع الأفراد ذوي الجنسيات المختلفة سواء يعملون في مراكز المؤسسات الرئيسية أو في الفروع التي تنتشر في مختلف أنحاء العالم.⁷

5. مهام إدارة الموارد البشرية: يمكن ان نحصرها في النقاط التالية:⁸

✓ العمل على اكتشاف واستقطاب الخبرات والقدرات، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.

✓ توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.

✓ توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

✓ القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم.

✓ الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة ووسائل اتصال تمكن العمال من ايصال آرائهم وانشغالاتهم.

✓ الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة وتحت الطلب.

6. المهارات المطلوبة في موظفي إدارة الموارد البشرية: تختلف هذه المهارات إلى عدة أنواع نذكر كما يلي:

➤ المهارات الفنية أو التخصصية: تتمثل في المعرفة التامة للموظف بطبيعة عمله ومتطلباته، وقدرته على حل مشاكله بنفسه.

➤ الاتجاهات السلوكية: مرتبطة بكيفية التعامل مع الغير مثل: القدرة على الاتصال والتواصل، تكوين علاقات اجتماعية، حل الصراعات والنزاعات، والتفاوض وغيرها.

➤ المعارف الفكرية: مثل القدرة على التنبؤ والتخطيط، واتخاذ القرارات السليمة والمناسبة، والتفكير المنطقي والرؤية المستقبلية وغيرها.

⁷ نفس المرجع السابق، ص30.

⁸ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، در المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص19.

وما يمكن قوله هنا أنه كلما انتقلنا من مستوى الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا كلما زادت حاجة الموظف للمهارات الفكرية وقلت بالنسبة للمهارات الفنية والعكس.⁹

خلاصة: من خلال هذه المحاضرة نستنتج أن وظيفة تسيير الموارد البشرية واسعة البحث، فهي تتطور مع الزمن ولها صلة بالمحيط فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن توظيف العمال وتخطيطهم وتنظيمهم، وهذه المسؤولية هي التي توكل لإدارة الموارد البشرية وتجعلها تحتل المكانة الاستراتيجية داخل تركيبة المنظمة، كما أن سوء استخدام المؤسسات لوظائف تسيير الموارد البشرية يعطل مسيرة هذه المؤسسة، إذا من المستحسن إيجاد إدارة موارد بشرية فاعلة والتي تخلق علاقة جيدة بين المؤسسات والأفراد وكذا المحيط.

⁹ صالح عادل حرحوش والسلام مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص34.

المحاضرة 04: تأثير تسيير الموارد البشرية على نجاح المؤسسة.

تمهيد: لقد حظيت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظرا للدور الذي تضطلع به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين باعتبارهم عناصر أساسية في العملية الانتاجية وكونهم ثروة لا يمكن التفريط بها من النواحي المادية والمعنوية، وعليه سنحاول من خلال هذه المحاضرة إبراز مهام و مهارات تسيير الموارد البشرية وكذا بعض العناصر ذات الصلة ولها أهمية كبيرة لإزالة الغموض عن الموضوع.

1. العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية:

أولا: العوامل الداخلية:

هي تلك العوامل التي تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة كالسياسات الإدارية العامة للمنظمة، نظرة الإدارة العليا للعاملين بالمنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية، وكذا حجم المنظمة وإمكاناتها المادية والتقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في إدارة الأعمال بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة المستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة وتعكس هذه البيئة التنظيمية للمنظمة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم على وظيفة إدارة الموارد البشرية.¹

ثانيا: العوامل الخارجية:

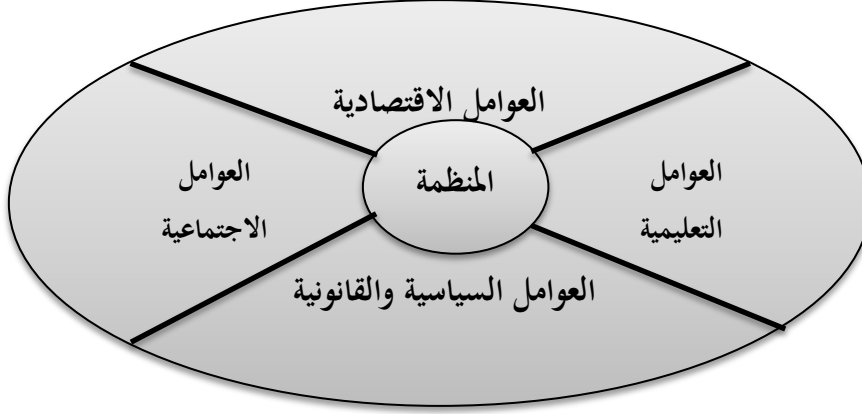
ويقصد بها البيئة المحيطة بالمنظمة، من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر ذلك أن المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، حيث يجب على المنظمة أن تتكيف مع هذه العوامل (الداخلية والخارجية)، فيقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، بمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المغلق للمنظمة والنظام المفتوح.² والعوامل الخارجية تتمثل في العوامل السياسية والقانونية، الاقتصادية والاجتماعية وكذا العوامل التعليمية.³ كما هو موضح في الشكل (02) الذي يوضح مدى تداخل البيئات المختلفة للمنظمة، حيث يصعب تحديد معالم كل منها بدقة تامة.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص45.

² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1985، ص83.

³ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2007،

الشكل (02): العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية.



المصدر: مجّد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص21.

✓ العوامل السياسية والقانونية: وتتمثل في النقاط التالية:

- نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال، والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال.
- السياسة الخارجية ومدى تأثيرها على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية كالحصص، الجمارك والتبادل التجاري.
- الاستقرار السياسي.
- مرونة الأنظمة والتشريعات.
- الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لامركزية السلطة والتنفيذ.

✓ العوامل الاجتماعية⁴:

- النظرة للعمل والنظرة لمفهوم السلطة.
- النظرة إلى تحقيق المكاسب والإنجازات.
- الزيادة السكانية.
- المسؤولية الاجتماعية.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 52/51.

- التصنيف الاجتماعي وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى إلى آخر.
- النظرة إلى تحمل المخاطر والإقدام عليها.
- النظرة إلى التغيير الاجتماعي والثقافي.
- ✓ **العوامل الاقتصادية:** نذكر منها:
- النظام الاقتصادي للدولة.
- النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي، كذلك دور الدولة في التسعير، احتياطي الصرف في البنوك وفوائد القروض.
- الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم، الانكماش واستقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي.
- مدى توفر المرافق العامة مثل: الكهرباء، المياه، النقل، الاتصالات.
- القوى الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج.
- ✓ **العوامل التعليمية:**
- المستوى التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الأعمال، ومستوى الأمية.
- النظرة إلى التعليم، مدى تقدير الأفراد للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية والتراثية.
- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال.
- 2. **تأثير تسيير الموارد البشرية على نجاح المؤسسة:** هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير تتمثل في:⁵
 - ✓ تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الاضافي من خلال زيادة الانتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
 - ✓ استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
 - ✓ الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا.
 - ✓ تصميم نظام فعال للصحة و الأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجحة عن الحوادث والابقاء على التكلفة العلاجية والتعويضات.

⁵ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص39.

- ✓ تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة وللإنتاج وبيع سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
- ✓ التقليل من فقدان الموارد من خلال العادات والاتجاهات السيئة للعمل وشروط العمل المتدهورة والتي تقود إلى الأخطاء وعدم الاكتراث.
- ✓ تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم لتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.
- ✓ الحفاظ على خاصية المنافسة بين العمال وذلك بتوفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.⁶

خلاصة: وفي الأخير نستنتج أن هناك تداخل وترابط بين مختلف العوامل البيئية للمنظمة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، وفي ظل وجود هذه التغيرات البيئية بالمنظمة لا تقف مكتوفة الأيدي أمام هذه التغيرات ولكن يجب عليها أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مسبقاً وهذا لتتمكن من مواجهة هذه التغيرات بحكمة دون ارتباك في أنشطتها كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكة في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وأن تتبنى دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والتغيرات التي تؤثر على إدارتها للموارد البشرية بفعالية.

⁶ نفس المرجع السابق، ص 40.

المحور الثالث: سياسة الاستقدام (الحصول على الموارد البشرية).

مقدمة: تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من القوى العاملة، وقصد الوصول إلى هذا المبتغى، فيجب عليها الدراسة الدقيقة للوظائف لتحديد مواصفاتها وشروط الالتحاق بها والظروف التي تتم فيها وواجباتها وما إلى ذلك، ثم تخطيط الموارد البشرية كوسيلة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، الأمر الذي قد يبرز ضرورة القيام بعملية توظيف لسد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، فمن خلال هذا المحور سنحاول التطرق إلى تخطيط الموارد البشرية وهذا في المحاضرة الخامسة أما المحاضرة السادسة فسنحدث عن تزويد المنظمة بالموارد البشرية.

المحاضرة 06: تخطيط الموارد البشرية.

تمهيد: يعتبر التخطيط من أهم وظائف التسيير، فالإدارة التي لا تخطط لا يمكنها من تحقيق الأهداف بالموارد المتاحة، فهو الدليل والمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط الموارد البشرية وتوجيهها لتحقيق تعاون و تفاعل وتوافق أكبر في المؤسسة. وهذا ما سنحاول إبرازه في هذه المحاضرة.

1. تعريف التخطيط: هي عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة فيها.¹

2. تعريف تخطيط الموارد البشرية: هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعمالة بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.²

3. أهداف تخطيط الموارد البشرية: يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى التأكد من أن المنظمة تقوم بالتالي:

- تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة بالأعداد والمهارات المطلوبة.
- يساعد المنشأة في تنفيذ خططها وانجاز برامجها وفق مخطط مدروس يهدف إلى تحقيق أهدافها.³
- تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

¹ عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص55.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص56.

³ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص78.

- التأكد من أن المنظمة قادرة على التوقع والتنبؤ بالمشاكل المحتملة التي تنتج من العجز أو الفائض في القوى العاملة.
 - التأكد من أن المنظمة قادرة على القيام بتدريب وتطوير قوة العمل الحالية.⁴
 - توفير المستقبلي للكفاءات المدربة، واجتذابها سواء من المراكز التعليمية المتخصصة أو من سوق العمل.
 - تحسين عملية تخطيط وتوزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.⁵
4. خطوات تخطيط الموارد البشرية: تتمثل الخطوات اللازمة لهذه العملية ل تتم على أفضل وجه فيما يلي:⁶
1. وضع مهام مرتبطة بالأهداف: كل هدف ترحو الشركة تحقيقه ينبغي تحديد مهام خاصة به، فإذا كان هدف الشركة زيادة الأرباح بنسبة 25%، فقد تحتاج إلى تحديد مهام مثل زيادة موظفي المبيعات أو تطوير تقنيات للتدريب على المبيعات.
 2. تقييم قدرات الموظفين الحاليين: قبل تعيين موظفين جدد تحتاج الشركة إلى استيعاب قدرات الموظفين الحاليين وتطوير مهاراتهم وتقييم أدائهم، من خلال الاستبيانات أو مراجعات الأداء.
 3. تحديد متطلبات الموارد البشرية: بعد تقييم الفريق الحالي من الموظفين تحتاج الشركة إلى تحديد احتياجات الشركة في المستقبل، هل ستحتاج إلى زيادة عدد موظفيها، أم إلى الاحتفاظ بالموظفين الحاليين مع تحسين إنتاجيتهم عبر التدريب.
 4. تحديد الأولويات: يتم ذلك من خلال ترتيب الأهداف والمهام حسب أهميتها، بحيث يتم إنجاز الأكثر أهمية أولاً.
 5. إعداد الجداول الزمنية: يجب على الشركة وضع جداول زمنية لإنجاز المهام المرتبطة بالمشروعات، مع الوضع في الاعتبار قدرات الموظفين وتحديد الوقت اللازم والواقعي لإتمام المهام كاملة.

⁴ سيد مُجد جاد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، ص92.

⁵ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص137.

⁶ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص238.

6. وضع طرق للتقييم: ينبغي أن تتضمن عملية التخطيط الإداري استراتيجية لتقييم ما إذا كانت الخطة الموضوعية ساعدت الشركة على تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية محددة في عوامل مثل الإنتاج والربح والاحتفاظ بالموظفين و تتمثل إحدى الطرق لتنفيذ ذلك في طلب تقرير شهري من رؤساء الأقسام حول ما تم إنجازه.

5. العوامل المؤثرة في عملية تخطيط الموارد البشرية: هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهي:

أولاً: المؤثرات الداخلية: وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم تلك العوامل نذكر:⁷

✓ أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

✓ الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

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

✓ حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

ثانياً: المؤثرات الخارجية: يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل نذكر:

⁷ محمد أيمن عشوش و آخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 82.

- ✓ **عوامل اقتصادية:** تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.
- ✓ **سياسة العمالة في الدولة:** وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.
- ✓ **عوامل تقنية:** يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
- ✓ **أوضاع سوق العمل:** ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
- ✓ **عوامل تنافسية:** ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.
- ✓ **العوامل الاجتماعية والسكانية:** ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثار ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز⁸.
- 6. **معوقات تخطيط الموارد البشرية:** هناك عدة معوقات تواجه مخطط الموارد البشرية في المؤسسة، منها:⁹
 - ✓ عدم وجود البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة بالتفصيل والشمول اللازمين، وبالحدثة المعبرة تماما عن الوضع القائم أي عدم توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة.
 - ✓ وجود نقص واضح في أخصائيي تخطيط الموارد البشرية القادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابكة لهذه العملية بالمستوى المناسب.
 - ✓ وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل الأداء، الانتاجية، القدرات، المعارف والمهارات، المستوى الوظيفي ... الخ والتي يصعب تحديد العلاقات فيما بينها في الواقع العملي تحديدا شاملا.
 - ✓ في الكثير من الأحيان يصعب وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف، أو طرق محددة لقياس أدائها، وكما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المؤسسة من مسؤول إلى آخر.

⁸ نفس المرجع السابق، ص 86.

⁹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 148.

- ✓ صعوبة التوفيق بين مصالح المؤسسة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.
- ✓ غالباً ما تكون مستويات الانتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد، ويصعب التنبؤ مسبقاً بهذه الفترة وحدود الانخفاض في الأداء ومستوياتهم المتوقعة بعدها.
- ✓ صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة سرعة دوران العمل وضرورة الاحلال المؤقت لها.
- ✓ صعوبة التنسيق بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل.¹⁰

خلاصة: مما سبق اتضح لنا أن تخطيط الموارد البشرية بوظيفته التسييرية يعتبر أهم خطوة لبناء إدارة الموارد البشرية والمحافظة على توازن العمل فيها، فتخطيط الموارد البشرية هو حلقة وصل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة هذه الموارد، ذلك لأن معطيات ومتطلبات استراتيجية المؤسسة وما تريد تحقيقه من أهداف في المدى البعيد يعتمد على تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية التي على ضوءها تباشر إدارة هذه الموارد بوضع خطة عملها بشكل يساعد في تنفيذ أهداف المؤسسة.

¹⁰ نفس المرجع السابق، ص 149.

المحاضرة 06: تزويد المنظمة بالموارد البشرية.

تمهيد: تعتبر عملية التوظيف من أهم الأمور التي يجب إنجازها بشكل دقيق وكفاءة عالية بما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية، فاختيار الفرد الذي يتمتع بالكفاءة المطلوبة والمهارات ووضعه في المكان المناسب أساس نجاح المؤسسة وزيادة نشاطها التجاري ومنافستها للمؤسسات الأخرى، كما تنعكس عملية التوظيف بشكل سلبي على المؤسسة إذا تم توظيف أشخاص غير مناسبين، فعملية تزويد المنظمة بالموارد البشرية تركز بشكل أساسي على الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين، وهذا ما سنحاول التطرق له في هذه المحاضرة.

1. خطوات تزويد المنظمة بالموارد البشرية: يتبع المسيرين خطوات متتالية من أجل تزويد المنظمة بالموارد

البشرية لتعبئة الوظائف الشاغرة، وهذه الخطوات:

✓ **الاستقطاب:** حيث يعرف على أنه جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة،

وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة.¹ وتتكون عملية الاستقطاب من مرحلتين أساسيتين:²

- المرحلة الأولى: مراقبة التغيرات البيئية والتنظيمية التي تخلق الحاجة لأفراد جدد، تحديد الوظائف الشاغرة وأنواع المرشحين لشغل تلك الوظائف.

- المرحلة الثانية: تحديد عدد كبير من المرشحين المحتملين لوظائف محددة وجذبهم لفرص التوظيف والتخلص من المرشحين الذين يفتقدون للخصائص المطلوبة.

✓ **الاختيار:** هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب، ويمكن تعريفه على أنه عملية انتقاء

الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.³ وتتمثل خطوات عملية الاختيار في:

- استقبال طالبي العمل.

- الفحص الأولي للطلبات (التأكد من مطابقة الشروط والمواصفات المعلنة، ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط).

¹ برنوطي، س، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 213.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ص 92.

³ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 85.

- الاختبارات (اختبارات القدرات والاستعدادات، اختبارات الشخصية، اختبارات الذكاء والأداء).
- المقابلة.
- الاختيار الأولي.
- القرار النهائي.
- الكشف الطبي.

✓ التعيين: وهو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية، هي:⁴

- إصدار قرار التعيين.
- التهيئة المبدئية (تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والعاملين معه).
- متابعة تقويم الفرد خلال فترة التجربة.
- تثبيت الموظف وتمكينه.

2. مصادر الاستقطاب: وتتمثل فيما يلي:

❖ مصادر داخلية: تتكون من الأفراد الذين يعملون حالياً في المؤسسة فهم أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل المناصب الشاغرة من خلال:⁵

أ. الترقية: تلجأ بعض المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد الفراغات والشواغر، إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى الوظائف الجديدة أو مراتب أعلى.

ب. النقل والتحويل: نقل الموظفين وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر يهدف إلى سد الفراغات من الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد التوازن للموارد البشرية في المنظمة.

ت. مخزون المهارات: أي من العاملين المتواجدين بالمنظمة ممن تتوفر فيهم المهارات والقدرات المطلوبة.

ث. الإعلان الداخلي: ويفيد في شغل الوظائف في المستويات الدنيا من خلال الإعلان داخل المنظمة (ملصقات ولوحة إعلانات)، فيتقدم من يجد في نفسه مواصفات التعيين.⁶

⁴ نفس المرجع السابق، ص 94.

⁵ خاد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 123.

❖ **مصادر خارجية:** وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف والمناصب الشاغرة لدى المؤسسة عن طريق

سوق العمل بصفة عامة، وتتكون هذه المصادر من:⁷

أ. الإعلان: يعتبر أكثر السبل شيوعاً لاجتذاب الموارد البشرية من جميع المستويات.

ب. وكالات الاستخدام العامة والخاصة: هي أداة تساعد في عملية الاختيار بين المتقدمين للعمل

أكثر، وهناك نوعان من الوكالات: العامة تخضع للقوانين العامة في البلاد، أما الخاصة فهي مكاتب

تلقى طلبات العمل من الأفراد وكذلك طلبات ورغبات الشركات.

ت. المدارس المهنية والجامعات والمعاهد: وهي تقوم أساساً على الاتصال المباشر بهذه المؤسسات

بهدف الحصول على الخريجين، كما أنها تقوم بتأهيل الأفراد للعمل في مجالات معينة وذلك بتدريبهم

ومنحهم شهادات وتراخيص للعمل مثل (المحاسبين، الأطباء، المهندسين، المحامين، المدرسين....).

ث. النقابات العمالية: هي ليست مجرد تنظيمات تضم العاملين من مختلف القطاعات بغرض المحافظة

على حقوقهم، إنما أصبحت تشكل أجهزة ضرورية تؤدي خدمات أخرى كتنظيم أحوالهم.

ج. الأنترنيت: لقد أصبحت المنظمات تستبدع في استقطاب الموارد البشرية ليس من خلال الاعلان

فقط ولكن أيضاً يستطيع الأفراد إدخال معلومات وتفصيل خاصة بيهم بغية أن يراها أصحاب

العمل الذين هم في حاجة إلى يد عاملة.

ح. من خلال الأحداث والمناسبات: تعتبر المؤتمرات والمهرجانات والمعارض مناسبات للالتقاء بين

المنظمات والباحثين عن العمل، فقد يتعرف المشاركون في مؤتمر علمي ما على باحث مثلاً،⁸

بالإضافة إلى ذلك أخذت بعض المجموعات في الدول المتقدمة تنظيم مناسبات أو مهرجانات غرضها

الأساسي تحقيق لقاءات بين الباحثين عن العمال والباعثين عن العمل.

3. **مشاكل استقطاب الموارد البشرية:** هناك العديد من المصاعب التي تعترض عملية الاستقطاب ينبغي

التنبؤ لها، والعمل على إيجاد الحلول الصحيحة لها، نذكرها في النقاط التالية:⁹

⁶ عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 299.

⁷ سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 74.

⁸ برنوطي، مرجع سابق، ص 231.

⁹ كشواي، ب، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 43.

- عملية الاستقطاب للأفراد وتنفيذها على النحو السليم تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، ولا سيما في حالة وجود عجز في الأفراد المؤهلين، فإنها تستدعي توافر الخبرات الإدارية والفنية المناسبة لتولي مسؤوليات الاستقطاب.
 - تصميم البرنامج السليم حيث أن الاستقطاب يتطلب الوفاء بتوفير الاحتياجات المتضاربة للباحثين عن العمل والجمهور والمديرين، والمتطلبات العديدة للبيئة القانونية والاجتماعية والمهنية للعمل.
 - عدم وضوح الإعلان عن الاستقطاب.
 - قصر مدة ظهور الإعلان وعدم انتشاره.
 - المشكلة الرئيسة للجهود المكثفة للاستقطاب تكمن في زيادة التكاليف المالية لعملية التوظيف، وذلك بسبب زيادة أعداد المتقدمين لشغل الوظائف، وما يستلزمه ذلك من مراجعة لطلابهم، وفرزها، وامتحانهم وإجراء المقابلات معهم.
 - صعوبة اتخاذ القرار بشأن كيفية ملء الفراغ في أي وظيفة معينة، ومن الذي سيقوم بتحديد مواصفات الوظيفة، وتحديد مواصفات الأفراد المطلوبين لها.
 - ضعف وسائل الدعاية والإعلان خلال الحملات المستخدمة في الاستقطاب.
 - كثرة الإجراءات المستخدمة في عملية الاستقطاب وتعقيدها.¹⁰
- خلاصة:** إن التوظيف الفعال للموارد البشرية يمثل هدف من الأهداف التي تسعى كافة المنشآت لتحقيقه، لتكوين قوة عمل منتجة وراضية وقادرة على العمل وراغبة فيه ولكي يتسنى له تحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب أن تركز عملية الاختيار على معايير وضوابط موضوعية يمكن من خلالها وضع الفرد الجيد في المكان الذي يلاءم قدراته ومؤهلاته وخبراته.

¹⁰ نفس المرجع السابق، ص 44.

المحور الرابع: سياسة تحفيز الموارد البشرية.

مقدمة: تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين. ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقت البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً، وعلية سنحاول التطرق في المحاضرة السابعة إلى الأداء وتقييمه أما المحاضرة الثامنة فسنستحدث عن نظام الأجور والحوافز.

المحاضرة 07: تقييم الأداء.

تمهيد: إن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية ، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في انجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذه المحاضرة.

1. تعريف الأداء: هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.¹ إذا الأداء هو السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

2. تعريف تقييم أداء الموارد البشرية: يعرف على أنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.² إذا فتقييم الأداء يقصد به قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.³

¹ عقلة مُجَّد المبيضين، أسامة مُجَّد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 49.

² مُجَّد الصبري، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008، ص 27.

³ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 79.

3. أهداف تقييم الأداء: تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وفق لثلاثة مستويات هي:

أ. على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العمال واستثمار قدراتهم وامكانياتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لأن نتائج هذه العملية تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب. على مستوى المديرين: إن تقييم المدير أو المشرف للفرد العامل والحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء عمالهم.⁴

ت. على مستوى الفرد:

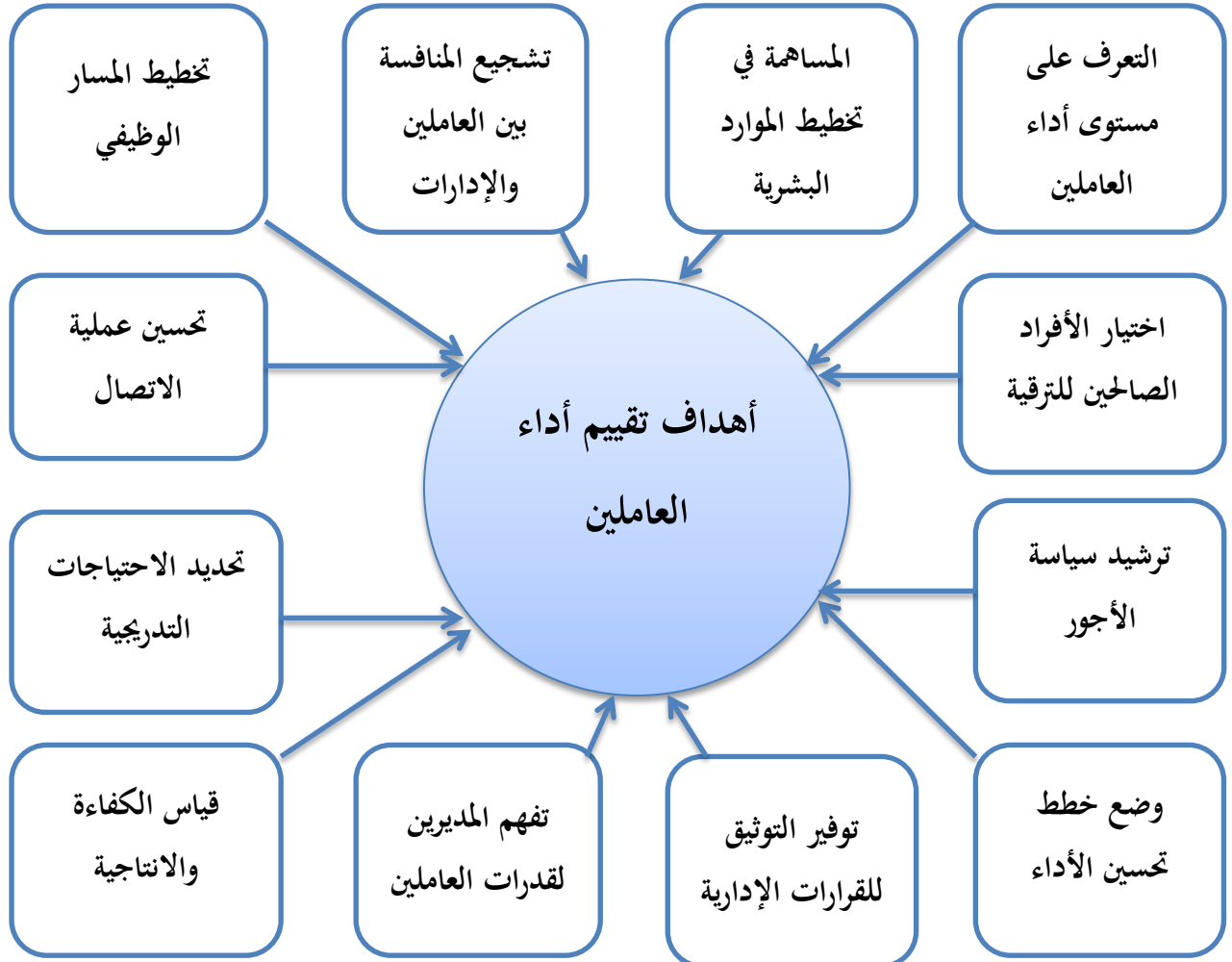
- إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة، يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل بجهد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير وأيضا مكافأتهم ماليا ومعنويا.
- رفع المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.⁵

ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء عن طريق الشكل التالي:

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، 2003، القاهرة، ص 136.

⁵ ثابت زهير، مرجع سابق، ص 87.

الشكل(03): أهداف تقييم أداء العاملين.



المصدر: زهير ثابت، نفس المرجع السابق، ص90.

4. خطوات تقييم الأداء: يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أي منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من

الخطوات، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات:

- ✓ تحديد العمل المطلوب: أي المتطلبات والأهداف.
- ✓ تحديد معايير الأداء: أي اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي، حيث توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف.⁶
- ✓ ابلاغ العاملين بمعايير التقييم المعتمدة: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال، يجب توضيحها للعمال، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات

⁶ أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 373.

اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

✓ قياس الأداء الفعلي للعامل: في هذه المرحلة تجمع المعلومات من مصادر مختلفة تتمثل في:

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الاحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

✓ مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالمعايير : وهنا نحصل على نتيجة من ثلاث:

- أداء فعلي أقل من المعايير ← إجراءات تصحيحية.

- أداء فعلي يساوي المعايير ← لا داعي للتدخل.

- أداء فعلي يفوق المعايير ← إجراءات تحفيزية تجاه العمال.

✓ مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه.

✓ اقتراحات تحسيس الأداة: (إجراءات تصحيحية): إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو مؤقت، أما النوع الثاني فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.⁷

⁷ سهيلة مُجَّد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص244.

5. مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء: تستخدم نتائج تقييم الأداء في المجالات التالية:⁸

➤ الترقية: يكشف تقييم الأداء مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن الكفاءة في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

➤ التعيين والنقل: تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.⁹

➤ تطوير الأفراد: (تحديد الاحتياجات التدريبية) تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم، وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف.¹⁰

➤ تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية فتساعد في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها على أكمل وجه.

➤ تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

➤ الانضباط والمعاقبة: يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد أو عدم انضباطه مثلاً، فهذه التفاصيل تحفظ في ملفه الاعتيادي.¹¹

➤ تحسين عملية الاتصال: ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة، والتوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

خلاصة: إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين عليه، كما تتأثر عملية التقييم أيضاً باقتناع الأفراد المعنويون واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه.

⁸ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 376.

⁹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 194.

¹⁰ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 140.

¹¹ سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص 380.

المحاضرة 08: نظام الأجور والحوافز.

تمهيد: إن الأجور كانت ومازالت من أهم المحاور التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل لا سيما ونحن أمام اقتصاد السوق، إذ أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور، حيث تمثل تكلفة على عاتق صاحب العمل من جهة ومن جهة أخرى مصدر رزق العامل، وتعتبر أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء العامل، وهو مرتبط بشكل وثيق بالتحفيز الذي يعتبر الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير في العامل، حيث يمثل أحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد و المجتمع ككل.

1. تعريف الأجر: الأجر هو المقابل النقدي المباشر والمحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله لمدة زمنية محددة ويمثل الكيان الأساسي للحوافز في معظم الوظائف في غالبية المجتمعات مع تسليمنا باختلاف أنظمتها وطرق تقديره من منظمة لأخرى وفي نفس المنظمة من قطاع لآخر ويقدر الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته وطبيعة سوق العمالة ومدى حداثة أو أقدمية من يستحقه والقواعد القانونية واللوائح التي تنظمه¹. وعليه نلاحظ أن الأجر ينظر إليه من جهتين: من وجهة نظر العاملين هو وسيلة لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية وهذا من أهم العوامل بل أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل وزيادة إنتاجيته. أما من وجهة نظر المنظمات تمثل أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج وأن أي زيادة تعني زيادة في هذه التكاليف، مما يفرض عليها أن توازن بين ما تدفعه من أجور وما تتحصل عليه من مردود كنتيجة لهذه الأجور بحيث تكون المصلحة لصالح المنظمة والعامل والمجتمع على حد سواء.²

2. أهمية الأجور: تتمثل في:

أ. أهمية الأجور بالنسبة للأفراد العاملين: تحتل الأجور أهمية بالغة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة أسباب أهمها:

✓ يشكل الأجر المصدر الأساسي للعمال، فهو المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسرهم.

✓ يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد داخل المجتمع الذي يعيش فيه.

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 154.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 135.

- ✓ يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي.³
- ✓ يمثل الأجر مقياساً لقيمة الفرد ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها.
- ✓ تلعب الأجور دوراً هاماً في قرار الفرد في البقاء في المنظمة الحالية التي يعمل بها أو الانتقال منها.
- ✓ كما يدفع الأجر إلى الترقية الوظيفية والعلمية عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت.⁴
- ب. أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة: للأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمنشآت وذلك للعديد من الأسباب أهمها:
 - ✓ تشكل الأجور الجزء الأكبر والأهم من تكلفة الإنتاج في المنظمات.
 - ✓ تستطيع المنشأة بفضل الأجور إيجاد علاقة طيبة بين الإدارة والأفراد، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل.
 - ✓ تستطيع المنشآت بفضل الأجور جذب الأفراد إلى أعمال معينة حتى وإن كانت في ظروف قاسية.
 - ✓ تعتبر الأجور إحدى الوسائل التي تستخدمها المنشآت من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل وزيادة إنتاجهم كما ونوعاً.⁵
 - ✓ تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تستخدم لمعرفة ولاء الأفراد للمنشأة التي يعملون بها.
 - ✓ إن مقدار ما تدفعه المنشأة للأفراد من أجور قد يدل في بعض الأحيان على القدرة والإمكانات المالية لهذه المنشأة وعلى مركزها المالي بين المنشآت الأخرى، فالأجر يمثل واجهة المنشأة وسمعتها.
 - ✓ الأجر هو الوسيلة للمنشأة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة بها حالياً.⁶
- ت. أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع: للأجور أهمية بالنسبة للمجتمع ككل وذلك للعديد من الأسباب أهمها:
 - ✓ بما أن الأجور التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد المستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع، فإنها تحدد درجة الرضا الذي يعيشه هذا المجتمع.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط1، المكتبة المصرية، مصر، 2007، ص 63.

⁴ عز الدين مرسى، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، ط1، دار الكتابة الحديثة، القاهرة، مصر، 2007، ص 234.

⁵ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة المصرية، مصر، 2009، ص 246.

⁶ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 140.

- ✓ تمثل الأجور مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني، فكلما تحسن مستوى الأجور كلما انعكس على إنعاش اقتصادي لكافة القطاعات الاقتصادية في المجتمع.
- ✓ من خلال الأجور يستطيع المجتمع أن يحافظ على الأيدي العاملة الخبيرة والجيدة.
- ✓ إن الأجور من شأنها أن تساهم بدور كبير في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق وبالتالي تنشيط عملية الاستهلاك ومن ثم عمليات الإنتاج.
- ✓ تعتبر الأجور من أهم عوامل تماسك المجتمع لأنها تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطى في المجتمع.⁷
- 3. **معايير تحديد الأجور:** أن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فهو يضمن للعاملين الدخل العادل الذي يتفق ومستويات أدائهم، بما يحفزهم إلى المزيد من العطاء لشعورهم بالرضا عن العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور:⁸
- ✓ **الأداء:** إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع الأداء تبعا لمعايير موضوعية ومحددة مسبقا، مع الأخذ بعين الاعتبار كم الأداء ونوع الأداء.
- ✓ **الجهد:** يستخدم كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.
- ✓ **الأقدمية:** هو من المعايير والعوامل الأكثر وضوحا واستخداما في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي.
- ✓ **المؤهل العلمي والخبرة:** هما عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة بالمنظمة، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.
- ✓ **مستوى صعوبة الوظيفة:** فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجر أقل من الوظائف المعقدة والمتعبة فكريا وجسديا.⁹

⁷ محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 509.

⁸ أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 113.

⁹ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 140.

- ✓ **القوانين والتشريعات السائدة:** تكاد لا توجد اليوم في العالم دولة ليس لها قوانين تنظيم الأجور، هذه القوانين ملزمة لكافة المنظمات، حيث تحدد الحدود الدنيا للأجور والضمانات والتعويضات، ساعات العمل، العطل.... إلخ.¹⁰
- ✓ **القدرة الشرائية للأجور وتكاليف المعيشة:** يجب الأخذ بعين الاعتبار في سياسة الأجور والتي يجب أن تكون مرنة في الاستجابة للضغوط المحتملة من قبل الموظفين للحصول على الزيادات في أجورهم لتحسين مستوى معيشتهم، وهو ما يجب أن تتفاعل معه المنظمات حتى تحافظ على مستوى عال من الأداء للموظفين.¹¹
- ✓ **سوق العمل وحالة الاقتصاد:** حيث يمتلآن عاملان مهمان يؤثران في معدلات الدوران ومستوى الأجور التي تدفعها المنظمات المناظرة والمنافسة، مع الأخذ بعين الاعتبار فترات الكساد وفترات الانتعاش الاقتصادي.
- ✓ **قدرة المنظمة على دفع الأجور:** يتوقف مستوى الأجور والرواتب على إمكانيات المنظمة ومركزها المالي، فكلما زادت مبيعاتها وأرباحها، كلما كانت لديها القدرة على دفع رواتب أعلى والعكس.¹²
- ✓ **الأجور في القطاع الخاص:** إن تحقيق التنافس مع القطاع الخاص في الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة، يمكن المنظمة من جذب الموارد البشرية اللازمة لها من سوق العمل والمحافظة على العاملين لديها وتجنب تسربهم لمنظمات أخرى تقدم رواتب أفضل.¹³
- ✓ **جماعات الضغط والمساومة الجماعية (النقابات):** تلعب النقابات دوراً أساسياً ومهماً في الضغط على أرباب العمل والمنظمات لزيادة الأجور وتحسين الأوضاع.¹⁴
- ✓ **الأجور في الدول المجاورة:** خاصة بالنسبة للمهن والتخصصات النادرة التي تؤدي إلى هجرة أصحابها بحثاً عن فرص أكبر في تحسين دخلهم في الدول التي تدفع أجور عالية.

¹⁰ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 273.

¹¹ كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية "سلسلة دليل القائد الإداري"، ط3، دار دلاس للطباعة والترجمة والنشر، دمشق، 1992، ص111.

¹² صلاح الدين مُجَدَّ عبد الباقي، مرجع سابق، ص330.

¹³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص 425.

¹⁴ ضياء عبد المجيد الموسوي، سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص74.

- ✓ **المهن والظروف البيئية:** فالمهن التي تستلزم التنقل للعمل في الصحاري أو المرتفعات أو على الحدود أو في المناطق النائية تؤثر على مستوى الأجر قياسا بالوظائف أو المهن التي تؤدي في المكاتب أو في المدن، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المتعلقة بالأمن والاستقرار داخل الدولة.¹⁵
- ✓ **اتجاهات قادة المنظمات:** إن القيادات العليا تلعب دورا بارزا في رسم سياسة الأجور وفقا لاتجاهاتهم الخاصة.¹⁶

4. **تعريف الحوافز:** هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وتوجههم إلى سلوك معين.¹⁷ فالحوافز هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة.¹⁸
5. **أنواع الحوافز:**

أ. الحوافز المادية والحوافز المعنوية: وهي بالتفصيل كالتالي:

- **الحوافز المادية:** وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة موضحة في الجدول التالي:

جدول (01): أشكال الحوافز المادية.

رموز المركز	مزايا إضافية	حوافز في شكل نقود
المكتب الواسع.	سيارة خاصة ما المؤسسة.	زيادة الرواتب.
إلحاق حمام أو مطبخ صغير في مكتب المدير.	التأمين على الحياة.	توزيع أسهم على العمال.
السجاد والصور لتزيين المكتب.	امتيازات تقاعدية.	المشاركة في الأرباح.
مكان مخصص لوقوف السيارة.	إجازات ورحلات خارجية.	مكافآت في المناسبات.
موقع المكتب.	عضوية نواد رياضية واجتماعية.	

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر، 2008، ص 414.

¹⁵ عامر الكبيسي، إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية، دار الكتب، العراق، 1980، ص 103.

¹⁶ نور الله، مرجع سابق، ص 101.

¹⁷ سعاد الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1970، ص 420.

¹⁸ أنيس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 180.

- **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل ومن أبرز أشكالها نجد:¹⁹
- مشاركة العمال في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل.
 - منح الألقاب ونشر الأسماء المبدعة عن طريق وسائل الإعلان المختلفة.
 - منح الأوسمة والشهادات وإتباع وسائل التكريم للمبدعين.

ب. حوافز فردية وجماعية:

- **الحوافز الفردية:** سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع الفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده وفعالية أدائه منفرداً، فهي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة.²⁰
- **الحوافز الجماعية:** في هذه الحالة يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، فيكون جهد الجماعة أو فريق العمل هو وحدة دفع الحوافز على اختلاف أنواعها.²¹

ت. حوافر إيجابية وسلبية:

- **الحوافز الإيجابية:** هي عبارة عن وسائل تستخدم لمكافأة العاملين على العمل الجيد وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المادية والمعنوية، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة والعاملين فيها.²²
- **الحوافز السلبية:** هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد مثل الخصومات، العقوبات.... إلخ.

6. شروط نظام جيد للحوافز: وتتمثل في:²³

- ✓ **البساطة والعلانية:** أي أن يكون النظام مختصراً وواضحاً و مفهوماً وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلناً ومعروفاً عند جميع العاملين حيث تزيد ثقة العاملين فيه.

¹⁹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 300.

²⁰ رواية حسن مجد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 309.

²¹ مؤيد سعيد السلم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 232.

²² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2005، ص 209.

²³ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، 2010، ص 296.

- ✓ التحديد: معناه أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة.
- ✓ إمكانية تحقيقه: أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها.
- ✓ إمكانية القياس: و نقصد بها ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات والعوائد قابلة للقياس بسهولة.
- ✓ تحديد معايير الحد الأدنى للأداء: أي أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك أو مؤشرات الإنجاز والأهداف والتي تمكن الفرد من الحصول على الحافز.
- ✓ ربط الحافز بالأداء: أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله للحصول على حافز ولا بد أن يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- ✓ التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز و إلا فقدت قيمتها التحفيزية والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار لأداء أنتجه الفرد.
- ✓ العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- ✓ السيطرة على العمل: أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة على أكمل وجه.
- ✓ التغطية الكاملة للأداء: من حيث جودة العمل، زيادة الكمية، تخفيض الحوادث، تخفيض تكاليف العمل وغيرها من أنواع الأداء.
- ✓ مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز: وهذا لزيادة إقناعهم به وتحمسهم والمحافظة عليه.
- ✓ التنوع: يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادية والمعنوية.
- ✓ وجود هدف للنظام: أي إلى ماذا تسعى المنظمة من خلال وضعها لنظام الحوافز، وهل حققت الهدف وذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات استثمارية.
- ✓ الشمولية: أي أن يشمل كل العاملين بالمنظمة.
- ✓ الاستقرار والمرونة: لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون لكن إذا استدعى الأمر ذلك كتغيير نظام العمل مثلا وجب تغييره.
- ✓ مساندة الإدارة العليا: مثل إقامة حفلات توزيع الجوائز والحوافز وذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام.

✓ وضع نظام لتقييم الأداء: وذلك للحصول على أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما يحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية حيث يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.

✓ تدريب المشرفين: لا بد من تدريب وتعليم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام وكيفية تطبيقه.²⁴

خاتمة: في الأخير نستنتج أن لنظام الأجور والحوافز أهمية كبيرة وحساسة في تسيير الموارد البشرية فهما يضمنان تحقيق مصالح كل من الأفراد والمنظمة، من أجل توطيد العلاقة بينهما وهذا ما ينعكس ايجابا على المجتمع ، فهما المؤثران الخارجيان ذوا القوة الدفعية والمحركة للفرد والموجهة لسلوكه قصد تلبية الحاجات والرغبات والوصول إلى مستويات الأداء العالية والمتميزة لتحقيق أهداف المنظمة.

²⁴ نفس المرجع السابق، ص 297.

المحور الخامس: سياسة تنمية الموارد البشرية

مقدمة: إن الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية تخلق جوا من العلاقات الإنسانية السليمة حتى يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه، حيث تعمل المؤسسة على أن توفر له المناخ الملائم للعمل والإنتاج ومن ثم تخلق إنسانا على مستوى عال من الكفاءة والتأهيل يكون قادرا على التنافس في ظل مستجدات العصر من التكنولوجيا العالية والعولمة، وعليه سنحاول في هذا المحور التطرق إلى التكوين وهذا في المحاضرة التاسعة أما المحاضرة العاشرة فسنحاول الامام بجوانب التدريب لما لهما من أهمية بالغة للنهوض بالعنصر البشري.

محاضرة 09: التكوين

تمهيد: يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مسايرة التطورات التقنية واكتساب مهارات في مختلف المجالات والتخصصات، فالتقنيات الحديثة لعلم الإدارة تهدف إلى تحسين القدرات البشرية وتطويرها، والتكوين هو أحد مداخلها والذي يمكن من خلاله المساهمة في هذه المهمة.

1. تعريف التكوين: هو مجموعة الأنشطة و البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين

والعمال على رفع أدائهم في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف و الاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.¹

2. أهمية التكوين: تتمثل أهمية التكوين في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:²

أ - بالنسبة للمنظمة:

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- ✓ المساعدة في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة .
- ✓ تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- ✓ زيادة فاعلية الاتصالات والاستثمارات الداخلية.

ب - بالنسبة للعاملين:

- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.

¹ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة قلمة ،الجزائر ، 2014، ص99 .

² ابراهيمي عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تميم وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص03.

✓ تطور الواقعية للأداء .

✓ يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

ت - بالنسبة للتطوير العلاقات الإنسانية:

✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

✓ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكليف مع التغيرات الحاصلة.

✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

3. أهداف التكوين:³ يهدف إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص في الأمور التالية:

أ - تنمية المعارف: وترتكز على تنمية المعارف المتكويين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً لمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب و إجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل ويلاحظ إن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب ، وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة ، وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات.....الخ.

ب - تنمية مهارات الأفراد: ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك يجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية، وأخرى عملية ومهارات سلوكية، أي أن التكوين يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات ايجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل ، بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمعاملين الأساسيين للمؤسسة ، كالموردين والموردين مثلاً.

ت - تنمية الاتجاهات الايجابية: حيث يسهم التكوين في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم، المعتقدات، المبادئ) ... التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتكويين تجاه قضايا معينة ، والقصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد ايجابية تجاه العمل و تفعيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها، وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل، وهكذا فان تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد.

4. أنواع التكوين: هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة

أسس منها:⁴

³ الطاهر مجاهد، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، اطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2009/2008، ص39.

⁴ عبد الرحمن العسوي، الكفاءة الإدارية، دار الجامعي، مصر، 1999 ص31 .

- برامج تكوينية حسب المدة: *طويلة الأجل.
- *متوسطة الأجل.
- *قصيرة الأجل.
- برامج تكوينية حسب عدد المتكويين:⁵ - برامج تكوينية فردية.
- برامج تكوينية جماعية.

- برامج تكوينية حسب المكان:⁶ * داخل المؤسسة
- * خارج المؤسسة (وطنية/دولية)
- برامج تكوينية حسب المستوى التنظيمي:⁷

أ - التكوين المهني: يهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة.

ب - التكوين الإداري: يركز على أساليب اتخاذ القرار وكيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ت - التكوين الإشرافي: الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه.

ث - تكوين الحكوميين: وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة، ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية لتسهيل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكويين.

- برامج تكوينية حسب غايتها: حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 198.

⁶ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية مصر، 1999، ص 328/325

⁷ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و الطباعة، ط4، عمان، 2011، ص 141.

أ - **التكوين التوجيهي**: يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن التزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أداءهم.

ب - **التكوين العلاجي**: إن الأفراد الذين سبق وان اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي ليس فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أداءهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة مرور الوقت.

ت - **التكوين للترقية**: يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويدهم بالمعارف والمهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

5. **مراحل التكوين**: إن الطريقة المنهجية للتكوين تمر عادة بأربعة مراحل منفصلة ولكن متداخلة هي على التوالي⁸:

-**أولاً**: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية (مرحلة التحليل) وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها ما إذا كان هناك حاجة فعلية للتكوين، حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان أداء العمل الضعيف نتيجة نقص في المعارف والمهارات أو نتيجة لأسباب أخرى كتلك التي تتعلق بالمحيط المهني للعمل حيث أن نقص الأدوات ونوعية المعدات تؤدي إلى عدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف. و تحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر:

✓ **المتكون**: هو القادر على معرفة حاجته للتكوين من عدمها وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها.

✓ **الرئيس المباشر**: الذي يشرف على المتكون.

✓ **اختصاصي التكوين**: وهو المسؤول عن التكوين.

✓ **الإدارة أو الهيئة**: والتي تكون لديها سجل خاص بالمتكون خلال فترة عمله لديها. وفي حالة التيقن من الحاجة للتكوين، يتم تحديد المعارف والمهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء.

ثانياً: **مرحلة التصميم**: في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية للشروع بتنفيذها فعلاً، والتصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التكويني، اختيار الأساليب التكوينية، اختيار المتكونين، وتحديد مدة البرامج وأماكن التكوين وميزانية التكوين... الخ.

⁸ بسيوني مجد البرادعي ، تنمية مهارات و تخطيط الموارد البشرية ، اترك للطباعة ، القاهرة ، 2005 ، ص 47.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ التكوين: تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية، ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بذلت في المرحلتين السابقتين، ويحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى مهارات ومعارف عدة منها مهارات العرض ومهارات إدارة النقاش من خلال عدة أساليب، نذكر منها:

- ✓ أسلوب العرض: عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية.
- ✓ أسلوب المشاركة: تعبير المتكويين عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم.
- ✓ المناقشات وأسلوب المشاهدة: عرض المادة بشكل مكتوب أو على شكل صور أو معلقات أو رسومات

بيانية.

ملاحظة هامة: تتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكويين إلى مراكز التكوين وتسجيل غياباتهم والخصم من الأجر حسب مدة الغياب (في حالة الغيابات الغير مريرة).

رابعاً: مرحلة تقييم التكوين: تعتبر من أهم المراحل وأكثرها صعوبة وتعقيداً، بل إنها أحد هموم خبراء التكوين والقائمين على تنمية الموارد البشرية.

فتقييم التكوين يكون بسلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة. وتتم عملية تقييم التكوين وفق المراحل التالية:

- ✓ التقييم قبل التنفيذ: يتم التأكد من توفر المادة العلمية، المكان المناسب للتكوين، وجود المكون المتخصص.

- ✓ التقييم أثناء التكوين: يتم متابعة التكوين أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التكوينية كما خطط لها ومعرفة مستوى الأساليب و الوسائل المستخدمة و ملاءمتها في عملية التكوين، ومدى انتظام المتكويين في البرامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التكوين.

- ✓ التقييم بعد التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات العلمية، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها مستقبلاً.

وباختصار تتم في مرحلة التقييم الإجابة عن الأسئلة التالية:

❖ هل أحب المشاركون التكوين؟

❖ هل قام المشاركون بعد تلقي التكوين بتطبيق ما تعلموه في مكان عملهم؟

❖ هل كان للتكوين أثر ايجابي بحيث حسن من أداء المتكون وبالتالي مرد ودية الإدارة والمنظمة؟⁹

شروط نجاح عملية التكوين: لكي يحقق التكوين الفعالية المطلوبة لا بد من توفر الشروط التالية:¹⁰

- ✓ وضع ميزانية متعلقة بالتكوين والتي تمثل تكاليف التكوين الداخلي والخارجي.
 - ✓ الاختيار الجيد للمكونين، الذي يعد من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التكوين أهدافه ويشمل اختيار المكونين من داخل المؤسسة ومن خارجها.
 - ✓ الاختيار المناسب لمكان التكوين حيث يجب أن يكون ملائماً للأشخاص المتكونين من حيث العدد مثلاً.
 - ✓ تجهيز مكان التكوين بالمستلزمات التكوينية الحديثة.
 - ✓ يجب أن يمتاز التكوين بالاستمرارية ويكون مزيجاً من التكوين داخل المؤسسة و خارجها.
- كما أن من أهم عوامل نجاح برنامج عملية التكوين ما يلي:¹¹
- التعامل مع التكوين باعتباره استثمار طويل الأجل.
 - الإدراك بأن التكوين عملية جماعية مشتركة ومستمرة.
 - قبول المكونين كما هم، وقبول الأخطاء في مراحل العملية التكوينية بشكل طبيعي.
 - تشجيع المتكونين للتعلم والتطور.

خلاصة: من خلال هذه المحاضرة يتضح لنا أن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري من خلال التكوين الذي أصبح يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها، فلم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خياراً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية.

⁹ بسيوني محمد البرادعي - تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية - نفس المرجع السابق - ص 48 .

¹⁰ Pierre casse , la formation performantes, office de publication universitaires, Alger, 1994, PP 210/218.

¹¹ محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص 152.

المحاضرة 10: التدريب.

تمهيد: تعتبر تنمية الموارد البشرية مجموع النشاطات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية، وإذا كانت تنمية المورد البشري هو الهدف فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف. حيث تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها في بناء جهاز قادر على مواجهة التحديات والعراقيل في الحاضر والمستقبل، وعليه سنحاول من خلال هذه المحاضرة الامام بالجوانب المهمة في التدريب.

1. تعريف التدريب: هو عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء

و اكتساب الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة.¹ ويعتبر التدريب علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله ومبادئه، كما يعتبر فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه.²

2. أهمية التدريب: يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء

المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أي منظمة ومن أبرز مزايا التدريب نذكر:³

- **تحسين أداء الموارد البشرية:** حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم في الأعمال المسندة إليهم.
- **توفير الاحتياجات من العمال:** فإذا لم تستطع المنظمة توفير عمالة على درجة معينة من المهارة، فمن السهل حل هذه المشكلة وهذا عن طريق التدريب.
- **تكوين الاتجاهات:** يساعد التدريب المورد البشري على تكوين اتجاه معين عن المنظمة من أجل تأييدها والشعور بالولاء اتجاهها.
- **زيادة المرونة التنظيمية:** وهذا للتأقلم مع التغييرات.
- **تحقيق الاستقرار في العمل:** تحقيق الترابط بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.

¹ نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 14.

² أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الاتجاهات الحديثة في التدريب، ط 1، دار ومكتبة الكينيدي، عمان، 2014، ص 125.

³ عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنجدق، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار النهضة، عمان، الأردن، 2015، ص 227.

- تحقيق مزايا العاملين: فالتدريب يزيد من الرصيد الثقافي وكذا المالي من خلال الترقية مثلا.⁴
- 3. **المسؤول عن التدريب:** تعددت وجهات النظر التي تحدد مسؤولية التدريب، حيث يحددها البعض على أنها مسؤولية مشتركة، والبعض الآخر يحددها على أنها مسؤولية العاملين القدامى، وآخرون على أنها مسؤولية الإدارة التنفيذية أو الإدارة العليا وعليه فهي كما يلي:⁵
 - **مسؤولية مشتركة:** وهذه المسؤولية تكون الإدارة العليا التي تعمل على تمويل هذا التدريب بالإمكانات اللازمة والرئيس المباشر كونه أدرى بظروف العمل التي يعيشها الأفراد الموجودون تحت رئاسته وبمقدراتهم ومهاراتهم ومدى حاجتهم للتدريب من عدمه، والفرد نفسه الذي يراد تدريبه لأنه هو العنصر المهم في العملية التدريبية.
 - **مسؤولية العاملين القدامى:** من هذه الناحية تدريب العامل الجديد من مسؤولية العامل القديم عن طريق تعيينه مساعدا في العمل لاطلاعه على ما يجب أن يقوم به وتدريبه على طبيعة العمل.
 - **مسؤولية الإدارة التنفيذية:** وهنا تحب أن تكون الإدارة التنفيذية هي من تدير مسؤولية التدريب بصورة مباشرة أو جلب خبراء التدريب الذين يعملون تحت إشرافها أو تحت إشراف قسم خاص بالتدريب، وعليه فوجود قسم خاص بالتدريب يساعد المؤسسة على حسن المتابعة لسيرورة التدريب.
 - **مسؤولية الإدارة العليا:** وهي التي تقوم بدراسة الحاجة للتدريب وتخطيط البرامج التدريبية ومراقبة تنفيذها وتقرر ميزانيتها والتأكد من تحقيقها للأهداف، وكذا إشراك كافة إدارات المؤسسة بالإنفاق على برامج التدريب وتكاليفه.
- 4. **المبادئ الأساسية للتدريب:** وتتمثل فيما يلي:⁶
 - أ. مبدأ الاستمرارية: التدريب ليس حل مؤقت وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية ودائمة.
 - ب. مبدأ الشمولية: فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد فقط، بل يشمل أيضا الموظفين الحاليين والقدامى.

⁴ مبروكة عمر محبوق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 28.

⁵ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 346.

⁶ ابراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد، عمان، الأردن، 2015، ص 14/10.

- ت. التدريب نظام كامل: له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية كما يلي:
- ✓ المدخلات: وتتمثل في: الأفراد المتدربين، المدربين، المسؤول عن التدريب، الوظائف التي يشغلها المتدربون، المهارات، المعارف وأنماط السلوك.
 - ✓ النشاطات التدريبية: وتشمل ما يلي: تصميم البرامج التدريبية، تنفيذها وتقييم نتائج التدريب.
 - ✓ المخرجات: وتكون على شكل: نتائج سلوكية، نتائج اقتصادية، نتائج بشرية.
- ث. مبدأ مرونة التدريب (الحركية): يعتبر التدريب نشاط متجدد وليس جامد، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات داخل المؤسسة.
- ج. مبدأ التدرج والتفرد في التدريب:
- ✓ التدرج: تلاءم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العمال وقدراتهم على التعلم والتطبيق.
 - ✓ التفرد: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سيماتهم الشخصية.
- ح. مبدأ العائد والتكلفة: ويتضمن وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، حيث يجب أن تكون المنافع المتوقعة أكبر من النفقات.
5. أنواع التدريب: وتتمثل فيما يلي:⁷
- البرنامج التأهيلي: يكون موجه للعمال الجدد حيث يهدف لمساعدتهم على فهم الهيكل التنظيمي وسياسة المنشأة وكيفية استخدام الأنظمة واللوائح والتعليمات.
 - البرنامج التخصصي: وهو تدريب العامل على أداء عمل معين بطريقة معينة طبقاً لنوع العمل والمؤهلات المطلوب توفرها في العامل لشغل هذا المنصب أو العمل.
 - برنامج تطوير العمل: وتكون بإعداد برامج تدريبية متطورة ووسائل لتطوير العمال والعمل.
 - برنامج أمان العمل: يهدف إلى تنمية مهارات وعادات الاستخدام بما يقلل من أخطار المهنة مثل: برنامج الأمان الصناعي.
 - برنامج تطوير الأداء: يهدف هذا البرنامج لتنمية مهارة العمال الفنية وزيادة معلومات العامل لتطوير أداءه.

⁷ هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص 148.

- برنامج الإدارة والاشراف: تهتم بتدريب القادة والمشرفين في المؤسسة على مهارات الإشراف وتعميق مهارات الاستخدام.
- برنامج العلاقات الانسانية: تهدف إلى محاولة توضيح متغيرات السلوك البشري وتوجيهها بطريقة تضمن تحقيق الإشباع النفسي.

خلاصة: لقد أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حتمية لأي مؤسسة طالما أنها تحرص على حفظ مكانتها ووجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحفظ التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها خاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التدريب كوظيفة أساسية .

المحور السادس: المسار الوظيفي وصيانة الموارد البشرية.

مقدمة: عرفت الحياة الوظيفي في الماضي بالسهولة و البساطة، لكن التطورات السريعة التي يعرفها العالم تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغيرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية. وعليه سنحاول في هذا المحور التطرق إلى المسار الوظيفي وآليات تسييره وهذا في المحاضرة الحادية عشر أما في آخر محاضرة من هذا المقياس سنتحدث عن صيانة وحماية المورد البشري في المؤسسات.

المحاضرة 11: المسار الوظيفي.

تمهيد: إن موضوع المسار الوظيفي له أهمية كبيرة خاصة لدى جميع الطبقات العاملة، نظرا للتطورات الحديثة في محيط العمل والتي شملت التغيرات في النمط المعيشي والقيم وتركيبية العمال والتطورات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس تلك التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.¹

1. تعريف المسار الوظيفي: يعرف على أنه عدد من الخطوات والأنشطة في شكل مناصب يشغلها الفرد

على إمداد حياته الوظيفية، التي تتأثر بآماله وطموحاته ورغباته وقيمه،² فالمسار الوظيفي يشير إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن النجاح أو الفشل الذي حققه.³

2. مراحل المسار الوظيفي: يمر المسار الوظيفي بعدة مراحل أساسية في حياة الفرد يمكن إيجازها كما يلي:⁴

أ. مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، وتفضيلات العمل وغيرها. ويبدوون في تجميع المعلومات عن

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 373.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 165.

³ وادي رشدي، ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات، العدد 2، غزة، 2007، ص 10.

⁴ فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية جامعة باتنة، سنة 2007/ 2008، ص 90

الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعليه فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتستمر هذه المرحلة عندما يبدأ الفرد عمله الجديد.⁵

ب. **مرحلة التأسيس:** بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب من خلالها مهارات ومعارف متنوعة و رسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، و أحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب، الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى، و غالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنوع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، و يحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه و يوجهه و من أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق و المستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.⁶

ت. **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإتمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها في التوجيه،⁷ وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات منفصلة تماما وهي:

✓ الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا.

✓ الركود، وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا، وربما أدى ذلك إلى فقد وظيفته.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005/2004، ص 229.

⁶ Yues Emery, Francois Gonin , Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, France, 1999, P115.

⁷ Plain mitrani ; Murray M.dalziel; annick bernard, les compétences et les homes, paris, les éditions d'organisation, 1993, P44.

✓ التقدم في المسار الوظيفي إلى الأعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

ث. **مرحلة الانفصال الوظيفي:** وتمثل أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظاً من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات و ممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.⁸

الجدول(02): المراحل المكونة للمسار الوظيفي.

مراحل المسار الوظيفي				الخصائص
مرحلة الانسحاب (من 65 سنة)	مرحلة حفظ المكاسب (45-64 سنة)	مرحلة التقدم (25-44 سنة)	مرحلة التأسيس (18-24 سنة)	
يشارك الآخريين تجاربه.	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين عن طريق التدريب.	الاعتماد على النفس في تطوير العمل وتحسين القدرات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل والاستعداد لقبول التوجيهات.	النشاطات الوظيفية
لعب أدوار لممارسة بعض الهوايات خارج مكان العمل.	الاعتماد على الآخريين في اشباع الحاجات الذاتية.	الاعتماد على النفس في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخريين في الحصول على المنافع.	المتطلبات النفسية

⁸ فايذة بوراس، مرجع سابق، ص91.

أهم الاحتياجات	الأمن الوظيفي	الإنجاز والاستقلالية	احترام النفس	تأكيد الذات
----------------	---------------	-------------------------	--------------	-------------

المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006، ص 215.

3. آليات تسيير المسار الوظيفي: تتمثل الآليات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:⁹

- في مجال إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية الأداء بالمؤسسة.
- في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.
- في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.
- في مجال وظيفة التدريب: تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.
- في مجال تقدير التكاليف: وضع خطة للمسار الوظيفي يساعد على تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً كالأجور، الحوافز والمكافآت واستعداد المؤسسة لها مسبقاً.
- مواجهة التغيرات والتكيف معها: تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف أو المتطلبات،

⁹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 173.

وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وكذلك للحد من حالات المخاطرة.

- **رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين:** أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباعات كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدر رحب، وتسعى إلى إرضائهم وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.
- **توفير المعلومات:** يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد، التحضير للمعاشات والتأمينات، وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق، كذلك لتقليل نسبة التعطيلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود أفراد لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.¹⁰

4. أسباب فشل الفرد في المسار الوظيفي: هناك العديد من العناصر التي تحكم على نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من المسار الوظيفي، وسوف نتطرق لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة لأخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد.

- ❖ **العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:** حيث يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:¹¹
- ✓ **زيادة الطموح وعدم واقعيته:** في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.
- ✓ **انعدام أهمية الوظيفة الأولى:** يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها.
- ✓ **عدم النضج الشخصي:** يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة في العمل.

¹⁰ نفس المرجع السابق، ص 174.

¹¹ أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص 35.

✓ انخفاض الجانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الجانب التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

✓ عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه: يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والإنجاز، وما إذا كان أداءه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي.

✓ الرئيس المباشر سيء: وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطائه التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

✓ مشاكل مع الزملاء: يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض التصرفات لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم.

❖ العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي: تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، وإن كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة النظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل:

■ إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.

■ إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.

■ حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.

■ حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:¹²

- عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد الذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم.

- الخوف المتزايد من الهرمية مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد.

¹² نفس المرجع السابق، ص 41.

- تزايد الاعتمادية فنظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

- يقضي الفرد معظم حياته في شق الطريق إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.

❖ **العناصر المرتبطة بنهاية المسار(التقاعد):** في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، فالتقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها:

➤ يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

➤ يساعد على ابعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

➤ إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح.

خلاصة:

تعد إدارة المسار الوظيفي من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية نظرا للاستثمار الفعال لقدرات وطاقات المورد البشري وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، سعيا لتحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد معا. وللتخلص من المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه من تخطيطه وتنميته للسعي إلى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وأن يتبصر بنقاط قوته وضعفه، وأن يتسلح بالتعليم ويبحث عن الوظائف، وأن يتدرب لكي يكون الأفضل.

المحاضرة 12: صيانة الموارد البشرية.

تمهيد: من الضروري أن يحظى المورد البشري بالاهتمام كونه الركيزة الأساسية في أي مؤسسة فهو الذي يساهم في ضمان بقائها واستمراريتها وتحقيقها لميزة تنافسية في ظل شراسة البيئة الخارجية، حيث أصبحت قرارات المدراء المتعلقة بصحة وسلامة العاملين في منظماتهم تحتل أهمية كبيرة بشكل متزايد وذلك لعلاقتها الوثيقة بالإنتاجية وعليه فإن إدارة المنظمات ازداد اهتمامها في الوقت الحاضر بتحديد مستوى الحماية التي يجب أن توفرها للعاملين من أي وقت مضى.

1. تعريف صيانة الموارد البشرية: هي تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمن الصناعي والارتقاء بالمستوى الاقتصادي و المعيشي للعاملين.¹ كما يمكن القول أنها مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في سبيل الإبقاء والحفاظ على مواردها البشرية وتمثل في مزايا وخدمات تمنح لكافة العمال في الغالب مثل: (الخدمات الاجتماعية، الخدمات الصحية،... إلخ)

2. مكونات برامج صيانة الموارد البشرية: وتتمثل في:

أولاً: برامج الرفاهية الاجتماعية: ومن صورها ما يلي:²

- أ. المطعم: حيث يقدر وجبات غذائية للعاملين، خاصة أولئك الذين يبذلون مجهوداً كبيراً أو الذين يعملون في ظروف عمل جد صعبة.
- ب. توافر لوازم المعيشة: ويعني ذلك مساعدة العاملين في تدبير وسائل معيشتهم مثل:
 - بناء دور حضانة للعاملات المتزوجات،
 - بناء مساكن خاصة للعاملين وتأجيرها لهم بأجر معقول،
 - توفير دور تعليمية خاصة لأبناء العاملين ورعتهم وهذا في المنظمات الكبيرة،
 - إنشاء جمعيات تعاونية استهلاكية توفر للعاملين جميع لوازم المعيشة بأسعار معقولة وتسهيلات مناسبة في الدفع.

¹ العزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 446.

² سماح شعبان، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص 12.

ت. **المواصلات:** وذلك لتسهيل ذهاب العاملين لمقر عملهم والعودة منه بدون مشقة لتجنب التوتر العصبي الذي يترتب على الازدحام.

ث. **توفير أماكن مريحة لاستراحة العاملين:** وذلك بتوفير أماكن ملائمة ونظيفة وخاصة خلال فترات الراحة.

ج. **إنشاء نادي خاص للعاملين وأسرهم:** يجتمعون فيه في غير أوقات العمل الرسمية، لممارسة نشاطاتهم الاجتماعية وبعض الألعاب الرياضية.

ح. **أنشاء صندوق للخدمات:** كمنح العمال قروضا عند الزواج، المرض أو غير ذلك من الحالات الطارئة.

خ. **إقامة حفلات:** خاصة في المناسبات الدينية أو القومية.

د. **إنشاء مكتبات ثقافية للعاملين:** تضم عددا من المراجع والمؤلفات العلمية.

ذ. **المساهمة في النفقات العلمية:** وذلك لتشجيع العاملين على التحصيل العلمي ورفع مستواهم الثقافي.

ثانيا: برامج السلامة المهنية: يقصد بها حماية العاملين على اختلاف أنواعهم وطبيعة أعمالهم من أخطار المهن التي يزاولونها، من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برنامج أمن وحماية مناسب، يمكن بواسطته تقليل عدد الحوادث والاصابات التي يتعرض لها العاملون في مكان العمل. وتتكون برامج السلامة المهنية من:³

1. برامج صحية: وهي:

- إجراء فحوص طبية لكل عامل جديد لتقرر الإدارة مدى لياقته لعمله واستطاعته مزاولته له.
- إجراء فحوص طبية دورية للموظفين الحاليين للتأكد من سلامتهم وقدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة.
- الاتفاق مع إحدى المستشفيات لتسهيل الفحوص الدورية للموظفين بصورة اختيارية في أي وقت.
- توفير هيئة طبية أو ممرضين أو أطباء حسب الحاجة لمتابعة الحالة الصحية للعمال.
- إجراء تفتيش للتأكد من درجة النظافة ومعايير الصحة والسلامة في المؤسسة.

2. البرامج السلوكية: من خلال دراسة مكونات بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية، يمكن فهم

الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الحوادث وإصابات وأمراض العمل، وهي ظروف ومناخ العمل المادي، الاضاءة، الضوضاء، الحرارة، الملل، نظافة مكان العمل، تنظيم ساعات العمل اليومية... إلخ.⁴

³ مهدي حسن زوليف، مرجع سابق، 2002، ص236.

⁴ عباس، أنس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص207.

3. حوادث العمل: هو كل ما يحدث دون أن يكون متوقع حدوثه مما ينجم عنه في العادة ضرر للناس

والأشياء. وتمثل معدات وسائل الوقاية الشخصية من حوادث العمل فيما يلي:

- النظارات الطبية: لوقاية العيون من الشرر و الأشعة والصدمات، ويتم تصميمها بشكل يتناسب مع الغرض الذي تستخدم له.

- أغطية الرأس: لحماية الرأس من الصدمات وأشعة الشمس والأشياء الساقطة والأمطار أثناء العمل.

- سدادات الأذنين: للوقاية من الضوضاء والأصوات الشديدة التي انعكست آثارها سلبيا على الحالة النفسية للعامل من جهة وعلى قدرته على السمع من جهة أخرى.

- أقنعة الوجه: لحماية الوجه من تطاير الشظايا والحرارة والوهج والأشعة والمواد الكيماوية والشرر.

- الكمامات: للوقاية من الغازات والأتربة والأبخرة والروائح خاصة السامة.

- الكفوف: بكل أنواعها البلاستيكية والجلدية.

- أحذية السلامة والأحذية العازلة: وتستخدم لوقاية القدمين من الأخطار أو لتفادي الانزلاق أو الوقاية من أخطار الكهرباء.

- أحزمة الأمان: تستخدم لحماية العمال من خطر السقوط من الأماكن المرتفعة خاصة عمال البناء أو الذين يعملون في نظم توزيع الطاقة الكهربائية.

- البدلات والمآزر: للعاملين في الصناعة الكيماوية وأفران المعادن والإشعاعات وتكون مهمتها تغطية جسم العامل بالكامل ضد خطر الحريق.⁵

4. مساعدة العاملين: وذلك باستخدام الوسائل الكفيلة بتعريفهم بالعمل ومخاطر الأدوات والأجهزة والمواد

المستخدمة وما يرتبط بها من مخاطر قد تؤدي لحدوث اصابات أو حوادث عمل ومن هذه الأساليب نذكر:⁶

✓ الاعلانات الارشادية والتحذيرية كلوحات الإعلان التي يتم تعليقها في الأماكن الخطيرة وغيرها.

✓ عقد الاجتماعات الدورية لتعريف العاملين بمخاطر العمل وسبل الوقاية منها.

✓ البرامج التفتيشية والرقابية الدورية والمنتظمة في العمل.

✓ استخدام الملابس الواقية ومعدات السلامة دون التفريط بعدم استخدامها.

⁵ أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص496.

⁶ حمود خضر، الخرشنة ياسين، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 232.

ثالثاً: برامج الرعاية الصحية: إن العناية بصحة العاملين أصبحت ضرورة تفرضها نصوص وقواعد تشريعية، فأصبح مرض أو عجز العامل عبء ثقيل على المنظمة أكثر مما هو على الموظف ذاته، لذي يسعى المسؤولون في المنظمة بالحفاظ على صحة العاملين وعليه الحفاظ على الكفاءات.⁷

التأمين الاجتماعي: وهو إجراء يسمح للعامل بشعوره بأمان وظيفي على نفسه وذوي حقوقه، ومن أشكال التأمين الاجتماعي ما يلي:⁸

✓ التأمين ضد المخاطر المهنية والصحية: تقوم أغلب المؤسسات بالتأمين ضد حوادث العمل والأمراض المهنية لصالح العاملين سواء في حالات العجز الجزئي الناتج من إصابة عمل والذي يؤدي إلى فقدان العامل لمصدر دخله أثناء فترة علاجه، أو في حالات العجز الكلي الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على الاستمرار نهائياً في أداء العمل أو في حالة الوفاة. إضافة إلى التأمين ضد المخاطر الصحية عن طريق التعاقد مثلاً مع أحد المستشفيات لعلاج عملي المؤسسة وأسرههم بالمجان أو بالأجر الرمزي، إضافة إلى تعويضات تكاليف الأدوية وغير ذلك.

✓ التأمين ضد البطالة: وهو يضمن للعامل الحصول على دخل في حالة إحالته على البطالة قبل الوصول إلى سن التقاعد، سواء لأسباب اقتصادية بالنسبة للمؤسسة أو طوارئ أخرى حسب النظام المعمول به.

✓ تأمينات الحياة: يعتبر التأمين على الحياة من أقدم أشكال التأمين التي توفر للعاملين، ويأخذ عادة شكل التأمين على حياة العاملين بصفة جماعية، وبموجبه يتقاضى المستفيدون مبالغ التأمين عند وفاة المؤمن على حياته، أو يتقاضى المؤمن على حياته قيمة التأمين إذا كان لا يزال على قيد الحياة عند انتهاء مدة عقد التأمين أو عند انتهاء مدة خدمته بالمؤسسة حسب النظام المعمول به.

✓ التقاعد: يحصل العامل ببلوغه سناً معينة على منحة التقاعد، وعادة يساهم كل من المؤسسة والموظف بحصة معينة تدفع بصفة دورية (عادة شهرياً) كقسط للتقاعد أثناء سريان علاقة العمل، ويمثل المعاش مبلغاً ثابتاً يدفع بصفة دورية للعامل أثناء إحالته على التقاعد أو ذوي حقوقه في حالة وفاته. كما أن هناك مؤسسات تقوم بمنح الموظف مكافأة عند انتهاء مدة خدمته تعادل نسبة معينة من أجره وذلك عن كل سنة من سنوات الخدمة، وهناك مؤسسات تجمع بين النظامين معاً.

⁷ سماح شعبان، مرجع سابق، ص 19.

⁸ أبو أدهم موسى، التأمينات الاجتماعية، تقرير الهيئة المستقلة لحقوق المواطن، رقم 28، رام الله، فلسطين، 2001، ص 28.

خلاصة: وعليه فقد أصبح من الضروري أن تقوم المؤسسات بالمحافظة على مواردها البشرية بإتباع سياسات تمكنها من تقليص معدلات دوران العمل ومعدلات حوادث العمل والغياب وما إلى ذلك.

خاتمة:

وفي الأخير ومن خلال المحاضرات السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم العوامل الأساسية للإنتاج فحسب تديرها وتطويرها مهمة لا يتم توكلها إلا لمن كان له رصيد مهم من التجارب الميدانية ولا يتقن مهمتها إلا لمن لديه دراسة شاملة وواسعة بمجموعة من العلوم كعلوم التسيير، فتسيير الموارد البشرية لا يخضع لضوابط مطلقة وذلك وفق النظريات المتعددة لهذا المجال ولكن يحتاج على الأقل إلى أن تطبق الإدارة العمومية في علاقتها مع الموظفين وبشكل صحيح للتقنيات المعرفة من خلال التوظيف والتكوين لذلك العنصر البشري هو أهم مورد وهو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة.

وعليه فقد تبين لنا أن تسيير الموارد البشرية أصبح من أهم الآليات الحديثة لمواجهة التطور التكنولوجي والتغيير التنظيمي وحتى الثقافي في ظل المنافسة والعولمة والجودة الشاملة لإرضاء الزبائن، فمنذ نشأة الموارد البشرية وتطور تسمياتها، ظهرت أهمياتها وأهدافها سواء أكان ذلك متعلقاً بالأفراد العاملين أو بالمؤسسة، حيث تكمن تنمية الموارد البشرية في تكوين وتدريب هذه الأخيرة بأسس علمية واستراتيجية محكمة مع تحفيزها وصيانتها ويتم ذلك عن طريق ربط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية اعتماداً على سياسة توضح كل وظائف تسيير الموارد البشرية وتبرز أهمية استخدام هذه الأخيرة في المؤسسات.

قائمة المراجع:

1. الكتب:

- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ابراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أجد، عمان ، الأردن، 2015.
- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الاتجاهات الحديثة في التدريب، ط1، دار ومكتبة الكينيدي، عمان، 2014.
- أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995.
- أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشري، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003.
- أنيس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- بسيوني مُجد البرادعي ، تنمية مهارات و تخطيط الموارد البشرية ، اترك للطباعة ، القاهرة ، 2005.
- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، 2010.
- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهران، الجزائر، 2004.
- جمال الدين مُجد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- جميل أحمد توفيق، ادارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة قلمة، الجزائر، 2014.
- حمود خضر، الخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

- حيدر شاكِر، مُحمَّد حسن الهواسي، مبادئ علم الادارة الحديثة، دار الكتب والوثائق للنشر والتوزيع، العراق، 2014.
- خاد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط4، عمان، 2011.
- رواية حسن مُحمَّد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008.
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
- سعاد الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1970.
- سعاد نائف برنوطي، أدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- سهيلة مُحمَّد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- سهيلة مُحمَّد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- سيد مُحمَّد جاد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية.
- شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب ح م الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1994.
- صالح عادل حرحوش والسلام مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.
- صلاح الدين مُحمَّد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- صلاح الدين مُحمَّد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

- صلاح الدين مُحمَّد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية "مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- صلاح الدين مُحمَّد عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2007.
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، ط2، الاسكندرية، مصر، 2003.
- ضياء عبد المجيد الموسوي، سوق العمل والتقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- عادل حسين مصطفى زهير، الادارة العامة (التغيير الاجتماعي والادارة المتكيفة)، دار النهضة العربية، بيروت.
- عامر الكبيسي، إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية، دار الكتب، العراق، 1980.
- عباس، أنس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- عبد الباري أبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط1، المكتبة المصرية، مصر، 2007.
- عبد الرحمن العسوي، الكفاءة الإدارية، دار الجامعي، مصر، 1999.
- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة المصرية، مصر، 2009.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- عز الدين مرسى، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، ط1، دار الكتابة الحديثة، القاهرة، مصر، 2007.
- عقلة مُحمَّد المبيضين، أسامة مُحمَّد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
- عطا الله مُحمَّد تيسير، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة، عمان، الأردن، 2015.

- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1985.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997.
- عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- فريد راغب مُجَّد النجار، المديرين و المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000.
- فريد فهمي زياد، وظائف الادارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- مبروكة عمر محبوق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- مُجَّد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004.
- مُجَّد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008.
- مُجَّد أيمن عشوش و آخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
- مُجَّد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- مُجَّد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر.
- مُجَّد رفيق الطيب، مدخل إلى التسيير، ديوان المطبوعات، ط 3، الجزائر، 2011.
- مُجَّد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- مُجَّد عبد المقصود، القيادة الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- مدحت مُجَّد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموع النيل العربية، مصر 2007.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005/2004.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2005.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدولوي للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 1998.

- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي)، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، مكتبة المجمع العربي، عمان، الأردن، 2003.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2002.
- كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية "سلسلة دليل القائد الإداري"، ط3، دار دلاس للطباعة والترجمة والنشر، دمشق، 1992.
- كشواي، ب، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، در المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، عمان، الأردن، 2010.

2. المذكرات:

- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2009/2008.
- سماح شعبان، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2012.
- فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة، مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية جامعة باتنة، سنة 2007/ 2008.
- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية) رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.

3. المقالات والتقارير:

- ابراهيمي عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد07، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2005.
- أبو أدهم، موسى، التأمينات الاجتماعية، تقرير الهيئة المستقلة لحقوق المواطن، رقم28، رام الله، فلسطين، 2001.

- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، 2003، القاهرة.
 - وادي رشدي، ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات، العدد 2، غزة، 2007.
4. المراجع الأجنبية:

- Pierre casse , la formation performantes, office de publication universitaires, Alger,1994.
- Yues Emery, Francois Gonin , Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, France, 1999.
- Plain mitrani ; Murray M.dalziel; annick bernard, les compétences et les homes, paris, les éditions d'organisation, 1993.