

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



دروس في أسس إدارة الموارد البشرية  
لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية ( فرع علوم التسيير )

الدكتورة وداد بورصاص

السنة الجامعية 2016-2017

## المقدمة:

تمثل إدارة الموارد البشرية أحد أهم الوظائف التي تركز عليها المنظمات والتي تهدف من خلالها إلى الارتقاء بإمكانياتها وسمعتها، وتحقيق الأرباح وفق أسس علمية صحيحة. وعليه يعتبر المورد البشري ركنا أساسيا في المنظمات خاصة في ظل التحولات والتغيرات والضغوط والمطالب المتزايدة التي تواجه منظمات العصر الحالي، ما جعل من المورد البشري من أهم موارد بالمنظمة التي تمكنها من التعامل بنجاح مع التغيرات والضغوط المتزايدة، ومن هنا أصبحت إدارة الموارد البشرية مفتاح لضمان بقاء المنظمات واستمراريتها وتوسعها، من خلال البحث في امكانيات الحصول على الموارد البشرية المؤهلة والعمل على تنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها.

ومن خلال هذه المطبوعة "دروس في أسس إدارة الموارد البشرية" سنتناول الأنشطة التي صادقت عليها اللجنة الوطنية لبرامج ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2014/2015، فرع علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، أين جاءت محتويات هذه المطبوعة معتمدة على برنامج الوحدة الأساسية لتخصص إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في مادة أسس إدارة الموارد البشرية. هذه المادة التي تعتبر محور وجوهر التخصص بالنسبة للطالب، حيث تعتمد عليها كل المواد التي تتناولها في هذا التخصص.

وتسعى مادة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف تعليمية من خلال مضمون نستعرضه لاحقا. كما تتطلب منه اكتساب معارف مسبقة تمكنه من مواصلة التعليم في هذا التخصص.

## الأهداف التعليمية:

يهدف المقياس إلى التعرض إلى طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة والتركيز على الأسس الهامة التي تبنى عليها إدارة الموارد البشرية ومن أهمها الوصف الوظيفي، والاختيار، والتعيين، وتحفيز العنصر البشري، وتنمية وتدريب الموارد البشرية وغيرها.

## المعارف السابقة:

اقتصاد المؤسسة، تسيير المؤسسة.

### مضمون المطبوعة:

شملت المطبوعة تسعة فصول، أين تعرض الفصل الأول منها إلى طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية، في حين جاءت بقية الفصول الثمانية لتتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية متمثلة في: تحليل وتصنيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب وتنمية المهارات، نظام الأجور والحوافز، اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات، إدارة المسارات المهنية، تقييم أداء الموارد البشرية.

## الفصل الأول: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية

### تمهيد الفصل:

يأخذ موضوع إدارة الموارد البشرية حيزاً كبيراً من اهتمامات علماء الإدارة لما لهذه الإدارة من دور محوري في تحقيق الأداء الكفؤ والفعال، والذي بدوره يصب في تحقيق أهداف المنظمة ككل. وسنحاول من خلال هذا الفصل توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية وما شهدته من تطورات ضمن مختلف المراحل التاريخية، حيث جاء هذا الفصل تحت عنوان: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية، متضمناً النقاط التالية:

#### أ. مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

1. مفهوم الموارد البشرية

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

#### ب. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1. أهمية إدارة الموارد البشرية

2. أهداف إدارة الموارد البشرية

#### ج. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1. ظهور إدارة خاصة بالأفراد

2. ظهور إدارة الموارد البشرية

3. ظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

## 1. مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات، إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة، وبما أن إدارة الموارد البشرية ترتكز أساساً على الموارد البشرية، سنحاول بداية البحث في مفهوم الموارد البشرية.

## 1. مفهوم الموارد البشرية

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن المورد البشري مفهوم ذا أبعاد شمولية، لدى العديد من الباحثين، لذلك فإن مختلف التوجهات تنطلق من مجموعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية لمفهوم الموارد البشرية لعل أبرزها:

- الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد التي تتأثر بالثقافة التنظيمية، وتعمل في إطار التنظيم المعمول به، وفي هذا السياق يعبر عن الموارد البشرية على أنها "هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية". (1)
- الموارد البشرية هم مجموعة الأفراد التي تشارك في رسم الأهداف، حيث يوضح بعض الكتاب أن الموارد البشرية هي "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات". (2)
- الموارد البشرية هم أفراد يتميزون بعدم التجانس، حيث يرى أصحاب هذا التوجه أن "الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية". (3) ويتفق مع هذا السياق باحثين آخرين إذ يعبرون عن الموارد البشرية على أنها "جميع العاملين

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص 11.  
(2) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، لبنان، 2002، ص 18.  
(3) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمية، الجزائر، 2004، ص 25.

في المنظمة، بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية وهم المدراء والقادة والإداريين والفنيين والمستخدمين، هم الموظفون الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة".(1)

• الموارد البشرية هم الأفراد الذين تتفاعل لديهم كل من الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل. حيث يوضح أصحاب هذا الرأي أن "الموارد البشرية هي تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة".(2)

من خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الموارد البشرية، يمكن النظر إليها على أنها هؤلاء الأفراد أو الجماعات الذين يختلفون من حيث المهارات، الخبرات، السلوكيات، الاتجاهات والطموحات، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، والذين تتوافر لديهم كل من القدرة والدافعية للعمل، حيث يؤدون وظائفهم في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وفي إطار التنظيم المعمول به، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## 2. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تخضع إدارة الموارد البشرية إلى إدارة تدعى بإدارة الموارد البشرية، وهذه الأخيرة قد تناولها الباحثون بالتعريف من مختلف الزوايا:

فنجد مثلاً كميح يقول أنها: "الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، ثم بعد ذلك رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمتها، وإعطاء ما في وسعهم من مجهوداتهم" (3)

ويرى البعض الآخر أنها " جزء من العملية الإدارية، تقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءة المناسبة، وتستثير جهودهم وتوجه طاقاتهم، وتنمي مهاراتهم وتحفزهم وتقيم أعمالهم، وتبحث عن الحلول لمشاكلهم، لتقوي بذلك

(1) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 24.  
(2) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة ، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص31.  
(3) محمد البشير مبيروك و لواج منير، تفعيل دور المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية: الواقع و الأفاق، الملتقى الوطني حول تفعيل دور المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: الواقع و التحديات، قالمة، 28 و29 أفريل 2008.

علاقات التقارب بينهم وزملاؤهم ورؤساؤهم، مما يساهم في تحقيق الهدف الكلي بزيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد". (1)

في حين يرى آخرون أنها: "تنطوي على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية". (2)

ويشير البعض إلى أن "في معناه الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة". (3)

كما يقول آخرون أنها "هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها، بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات ووظائف". (4)

ويعرفها البعض على أنها "إنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين". (5)

- (1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص46..
- (2) نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2002، ص:03.
- (3) صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- (4) محمد بوزهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- (5) صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص10.

وعليه ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من النشاطات التي تهتم بالحصول على أفضل الموارد البشرية، وتعمل على تطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يحقق الأداء الفعال والكفؤ، ويخدم أهداف المنظمة.

## II. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تمثل وظيفة الموارد البشرية أحد أهم الوظائف على مستوى المنظمات، أين تظهر أهميتها في جملة من العوامل، كما تستهدف هذه الإدارة جملة من الأهداف سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الجزئي للوظيفة.

### 1. أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة المورد البشري في الخصائص التي يتصف بها المورد البشري والتي تميزه عن باقي الموارد، ومن أهم هذه الخصائص: (1)

- المورد البشري يفكر ويعقل، فهي قادر على الاختيار.
- المورد البشري ذو طبيعة إنسانية، فله أحاسيس ومشاعر وانفعالات وبالتالي فله اتجاهات وميولات، إذن فهو قادر على التحزب.
- المورد البشري له قدرات ومهارات، وبالتالي فهو قادر على الابتكار والعطاء ليرفع من خلال هذا إنتاجية المنظمة.
- المورد البشري عنصر إنتاجي، إذن فهو قادر على المساهمة في الإنتاج.
- للمورد البشري إرادة، إذن فهو يستطيع المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- الإنسان يستطيع أثناء الإنتاج أن يتخذ موقفا إيجابيا كالمشاركة الفاعلة الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف.
- المورد البشري يتميز عن غيره كونه يتحكم في كمية وجودة الإنتاج، لأنه المورد الذي يستطيع أن يتحكم في كفاءة الموارد الأخرى .

(1) نبق بوبكر، الميزة التنافسية للموارد البشرية ودورها الاستراتيجي في نقل و توطين التكنولوجيا، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قالم، 26 و27 نوفمبر 2007.



من جهة أخرى فإن أهمية إدارة الموارد البشرية تبرز من خلال خصائص البيئة المعاصرة التي زادت في أهمية إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه الخصائص نذكر: (1)

- التوسع والتطور الصناعي: الذي زاد من حجم العمالة الصناعية، وأصبحت الحاجة ملحة لليد العاملة المؤهلة والماهرة، والتي تأتي من خلال تدريب المورد البشري.
- زيادة دور النقابات والمنظمات العمالية: إن الدور الأساسي الذي تقوم به النقابات والمنظمات العمالية هو الدفاع عن مصالح وحقوق العاملين، فزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين يتطلب بالضرورة الاهتمام بالإدارة وتنظيم العلاقات بين المنظمات العمالية وهذه الأخيرة للتقليل والتخفيف من حدة هذا الصراع.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها فإن الأجور تشكل النسبة العالية والمتزايدة في تكاليف الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى وجوب الاهتمام بزيادة إنتاجية العاملين وارتفاع تكلفة العمل، وذلك من خلال البحث والدراسة. إن الإدارة الجيدة هي تلك التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.
- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير: إن هذا الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير أدى إلى تضخم المنظمات في مختلف مجالات الأعمال، وذلك مع ظهور أشكال حديثة مثل الشركات القابضة، وباختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات أدى الأمر إلى ضرورة وجود أداة متخصصة توعي شؤون هذه المنظمات وتنسيق استخداماتهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة والعمال.
- التطور العلمي والثقافي: لتفادي هذا التطور في المجال العلمي والثقافي إلى زيادة درجة وعي العاملين، وثقافتهم وتغيير خصائص العمالة، ومع وجود هذا الوضع الجديد تطلب ذلك وجود خبراء ومتخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر تناسبا للتعامل مع هذه النوعيات من العاملين.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل: لقد اتسع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين، ومن هنا وجب وأصبح من الضروري وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات المنعقدة.

(1) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، دون تاريخ، ص 29.

كما تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في العديد من النقاط الأخرى، لعل أبرزها: (1)

- أن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم في أن تقدم للمنظمة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت، وهي بذلك فإنها تحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها.
- أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلف المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.
- أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: (2)

✓ تحدي العولمة.

✓ تحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة.

✓ التحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي.

✓ خلق وإيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المتقدمة.

✓ التغيير السريع في مختلف مجالات الحياة.

## 2. أهداف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية منظومة متكاملة تهدف من خلالها المنظمة إلى تحقيق فوائد على عدة مستويات، على المستوى التنظيمي، الوظيفي، الاجتماعي، والشخصي. وعليه يمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: (1)

- (1) سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 63.
- (2) عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص ص 39-40.

- الأهداف التنظيمية: تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أداءهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسهم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
  - الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدد إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.
  - الأهداف الاجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.
  - الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.
- وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛
- استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة، الرجل المناسب في المكان المناسب؛(2)

(1) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2008، ص ص 16-17.  
 (2) S.L.Dolan, Randall, S.Schuler, La GRH au seuil de l'an2000 , les éditions Renouveau Pédagogique, Paris , 2eme é ,1995, p-p ,13-14.

- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها؛ أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية؛(1)
- المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة؛(2)
- تحقيق العدل بين الأفراد؛(3)
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير؛
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة؛
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد؛
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة. (4)

(1) P.Eray, Précis, **Développement des Compétences**, éditeurs Liaisons, Paris, 1999, p21.

(2) Loic. Cadin, F. Guérin, **La Gestion de ressources humaines**, Dunod, Paris, 1999, p51.

(3) J.P Citean, **Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique**, Dalloz, Paris, 3<sup>ème</sup> éd, 1994, p32.

(4) مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص104.

## III. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

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

## 1. ظهور إدارة خاصة بالأفراد

إن توجيه وتنظيم وتعبئة الجهد البشري يرجع إلى الحضارات القديمة التي عرفها الإنسانية، وعليه فإن ممارسات تسيير الأشخاص تمثل دون شك أقدم مهنة في تاريخ البشرية. فكل تجمع بشري يضع قوانينه التنظيمية والإدارية الضمنية منها والعلنية.

## أ. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال؛ بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته(1)، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل،...، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد(2).

## ب. مرحلة الثورة الصناعية

مرحلة الثورة الصناعية ظهرت منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر(1750 ) ، (3) حيث غلب العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال؛ أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقار العمال للأمان واستغلالهم من قبل أرباب العمل واعتبارهم كالألات ساهم في تنظيم صفوفهم، ففي حوالي منتصف القرن 19 أوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة، حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة أمامها وفي

(1) حسن إبراهيم بلوط، المرجع سبق ذكره، ص 36.

(2) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات عملية -، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 27.

(3) محمد بوزهرة، المرجع سبق ذكره، ص 26.

مقدمتها الإضراب مما أجبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن هذه التفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال، هذا ما عزز دور النقابات ودعمها من قبل العمال وطور قوا التخدم الصالح العام.

### ت. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى

في هذه المرحلة جاء رواد ومدارس الإدارة والذين كان لهم دورا بارزا في إحداث تأثيرات عميقة على إدارة الأفراد، وفق مراحل زمنية متتالية نقدمها فيما يلي:

#### - مدرسة الإدارة العلمية (1915-1856)

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين ، ...

وأرباب العمل، من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل وذلك من خلال الاختيار العلمي للعاملين، واستخدام "دراسة الحركة والزمن، والاهتمام بتنمية الأفراد وتحقيق التعاون الحقيقي بين الإدارة والأفراد من خلال التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجرهم وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل (1) لكن واجهت المدرسة "التايلورية" انتقادات عدة كان على رأسها اعتبار العامل مجرد آلة يمكن رصد حركته وضبطها وفق الزمن، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة دون النظر في تحقيق أهداف العاملين، بالتالي إهمال الجانب الإنساني للعامل.

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

لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة ( 1927 ) بزعامة "التون مايو" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية؛ بل أيضا بالاهتمام بالعاملين(2)، لقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية،...، حيث أشارت إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة(3)، كان هذا تأكيدا على تغيير النظرة إلى العامل من النظرة

(1) مؤيد سعيد السالم، المرجع سبق ذكره، ص35.

(2) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص28.

(3) مؤيد سعيد السالم، المرجع سبق ذكره، ص36.

إليه كآلة إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات (1)، لكن هذه الدراسة أيضا وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهمل "مايو" الجانب المادي وركز فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية على المؤسسة وإنتاجيتها، لأن إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها وأهداف المؤسسة.

#### - المدرسة السلوكية: (1930-1960)

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث طورت ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكي تواكب تطور العلوم السلوكية (2). وكون إدارة الموارد البشرية محورها الإنسان فقد لت من علوم مختلفة من أمثلتها: (3)

- علم النفس، علم النفس الصناعي وعلم النفس الاجتماعي.

- علم الاجتماع، نظرية المنظمة، السلوك التنظيمي الخ.

حيث تم في ضوء إسهامات هذه المدرسة إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، أدى هذا إلى تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية (4)، كذلك نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين المؤسسة والعاملين.

#### ث. مرحلة مدرسة إدارة الأفراد: (1950-1980)

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

- (1) محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف -، دار وائل، عمان، ط2، 2008، ص158.
- (2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط5، 2001، ص37.
- (3) محفوظ جودة وآخرون، المرجع سبق ذكره، ص158.
- (4) نادر أحمد أبو شيخة، المرجع سبق ذكره، ص29.

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

كما ظهر في أواخر القرن الماضي تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص إدارة الأفراد حيث أن له مبادئ وأصول وقواعد تدرس في الجامعات، الأمر الذي كان له تأثيره المباشر في تنشيط ، الدراسات العلمية في مجالات السلوك الإنساني في العمل والدوافع الإنسانية، حيث قدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد في المؤسسة ودورها في إدارة شؤونه المختلفة، كذلك العديد من النظريات الخاصة بالحوافز الإنسانية والقيادة الإدارية وكيف يجب أن تتصرف هذه الإدارة مع النقابات والجهات الحكومية.(1) ما يمكن قوله حول هذه المدرسة (إدارة الأفراد)، أن دورها اقتصر في العمل على تنفيذ أوامر الإدارة العليا من سياسات في مجال تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، توظيفها ثم تنميتها، كما أصبحت هذه الإدارة تعنى بكافة العاملين في المؤسسة بعدما اقتصر في السابق على العمال، حيث ونتيجة للقصور في هذه الأخيرة واستجابة للتطورات الحاصلة والمتواصلة في الفكر الإداري المعاصر والمتمثلة أساسا في الإبداع والابتكار وإبراز مهارات وقدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، فقد ظهر مفهوم جديد كان من شأنه الإلمام بكل هذه الجوانب التي غابت في الإسهامات السابقة ألا وهو "إدارة الموارد البشرية".

## 2. ظهور إدارة الموارد البشرية

في عام ( 1980 ) تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية(2)، اختلفت إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز، تنمية وتطوير الأفراد، حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة، بذلك ازدادت إسهاماتها واتسعت صلاحياتها، مما فعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا كان نتاجا لجهودها والتي تمحورت حول خلق تنسيق وتكامل بين أنشطتها وسياساتها، الذي كان له تأثيراته في سلوكيات العاملين وتوجهاتهم

(1) مؤيد سعيد السالم، المرجع سبق ذكره، ص 37.  
(2) عمر وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص 46.



وتعميق وعيهم بأهميتهم ودورهم في تنفيذ سياسات المؤسسة والخاصة بكل نشاط من نشاطاتها وبهذا تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية داخل المؤسسات.

### 3. ظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

بعد سنوات الثمانينات بفترة وجيزة من القرن الواحد والعشرين، بدأ الانتقال واضحاً من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية من خلال تعمق ممارساتها، حينما ربط مصطلح "الاستراتيجية" بمصطلح "إدارة الموارد البشرية" لينشأ بذلك ما يسمى "بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية". جاء نموذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في نموذج إدارة الموارد البشرية، الذي يمثل فيه البشر مورداً بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المؤسسة أن تضمن تعاونهم وولاءهم.(1)

وهكذا نجد أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أخذ يتشكل في إطار مكونات العملية الاستراتيجية بمراحلها المختلفة من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة، والتعامل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بغية تحديد الأهداف الاستراتيجية لهذه الإدارة.(2)

وعليه فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، هذا ما يعكس فلسفة التحول ويركز على إيجادها في مختلف وظائف وأنشطة هذه الإدارة، حيث أن هذه الفلسفة تحمل في مضامينها ما يلي:(3)

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

(1) ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، 2009، ص125.  
 (2) مؤيد سعيد السالم، المرجع سبق ذكره، ص40.  
 (3) المرجع السابق، ص 41.

## الفصل الثاني: تحليل ووصف الوظائف

## تمهيد الفصل:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في حصولها على الموارد البشرية الكفؤة والفعالة، ولكي تستطع المنظمة الاستثمار في مواردها البشرية بالشكل الصحيح لا بد وأن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل عضو من أعضائها كما يجب أن يكون التحليل والوصف للوظائف دقيقًا، لأنه يصعب عملية فهم الوظائف في المنظمة إذا لم تحلل بالوجه الأمثل، وعليه جاء هذا الفصل تحت عنوان: تحليل ووصف الوظائف، متضمنًا النقاط التالية:

1. تحليل الوظائف
  1. مفهوم تحليل الوظائف
  2. أهمية التحليل الوظيفي
  3. خطوات تحليل الوظائف
2. الوصف الوظيفي
  1. مفهوم الوصف الوظيفي
  2. بطاقة وصف الوظائف
  3. أهمية الوصف الوظيفي
  4. أهداف وصف الوظائف

## 1. تحليل الوظائف

حتى تقوم المنظمات بإتمام مختلف إجراءاتها من اختيار للموارد البشرية أو ترقيتها أو تدريبها أو تقييمها أداؤها أو تحفيزها بشكل فعال، وجب عليها توفير مختلف المعلومات والمعارف عن خصائص مختلف الوظائف، وعمما يجب أن يقوم به العاملون في وظائفهم، وهذا ما توفره عملية تحليل الوظائف.

## 1. مفهوم تحليل الوظائف

أورد الكتاب والدارسون العديد من التعاريف التي تناولت تحليل الوظائف، والتي نذكر منها:

عرف أحد الكتاب التحليل الوظيفي، بأنه "عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة. فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل العمل لكي يحقق مستوى أداء ناجح." (1)

في حين يرى أحد الكتاب أن تحليل الوظائف هو "تحديد وتسجيل كافة البيانات المرتبطة بوظيفة معينة، وتشمل: الإسم، والمسؤوليات، والسلطات، والتبعية التنظيمية، والموارد التي تعمل من خلالها، والوثائق التي تحتاج إليها، والتدقيق المعلوماتي لها، الداخلة والخارج، وظروف الأداء، والمتطلبات الأدائية، والمؤهلات الواجب توافرها، والخبرة المطلوبة." (2)

ويؤكد بعض الكتاب أن تحليل الوظائف هو "تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث: (3)

- أ. اختصاصات الوظيفة (وهي مجموعة الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة).
- ب. مسؤوليات الوظيفة (المسؤولية عن المواد الآلات والمعدات والأفراد والأموال).
- ت. شروط شاغل الوظيفة (التأهيل العلمي والخبرة العلمية والقدرات الجسمية والذهنية ومستوى المهارة في الأداء).

(1) حسن راوية، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص68.  
(2) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 78-79.  
(3) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 55.

ث. العلاقات الرئاسية (من يرأس من في الهيكل التنظيمي) طبقاً للتسلسل الوظيفي والإداري.

كما عرفه احد الكتاب على أنه: تجميع منظم لبيانات أساسية، تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية، ومتطلبات الوظيفة العقلية، والاجتماعية، والبدنية، والمسؤوليات اللازمة لأداء الواجبات بنجاح، ويفيد تحليل هذه البيانات، في فصل وتحديد العناصر الأكثر أهمية، عن غيرها من العناصر الأقل أهمية.(1)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تحليل الوظائف هي عملية جمع وتسجيل وتحليل البيانات والمعلومات بما يسمح بتحديد خصائص ومكونات الوظيفة بشكل جيد والتي تشمل: الإسم، والمسؤوليات، والسلطات، والتبعية التنظيمية، والموارد التي تعمل من خلالها، والوثائق التي تحتاج إليها، والتدقيق المعلوماتي لها، وظروف الأداء، والمتطلبات الأدائية، والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل صاحب الوظيفة.

## 2. أهمية التحليل الوظيفي

تشكل البيانات التي يتم الحصول عليها من التحليل الوظيفي الأساس لعدد من أنشطة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الأنشطة:

- إعادة تصميم الوظائف: يشير التحليل الوظيفي غالباً متى تتطلب الوظيفة إعادة تصميم، إن القيام بهذا النشاط بشكل فعال يتطلب بيانات ومعلومات دقيقة عن أنشطة ومهام الوظيفة الحالية والمتوقعة، لذا يجب دراسة: (2)

✓ تصميم الوظائف/ إعادة تصميمها لزيادة الكفاءة أو لتدعيم الدافعية.

✓ تحديد خطوط السلطة والمسؤولية.

✓ تحديد العلاقات الضرورية فيما بين مجموعات العمل.

- تخطيط الموارد البشرية: ينتج عن عملية تحليل الأعمال معلومات صحيحة ودقيقة بشأن مستويات المهارات والقدرات التي تتطلبها مختلف الأعمال، ومثل هذه المعلومات تساعد في التنبؤ باحتياجات المنظمة من مختلف فئات وأنواع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وسبل تلبية هذه الاحتياجات.(3)

(1) رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2012، ص 46.

(2) زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية، عمان، الأردن، 2016، ص 35.

(3) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص ص 58-59.

- الاستقطاب: من متطلبات الوظيفة لا بد أن تعرف بدقة كلما أمكن لكي يكون الاستقطاب فعالاً، وتحليل الوظيفة لا يعرف ويحدد فقط متطلبات الوظيفة، بل أيضاً يضع تصورًا عن المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة وتساعد هذه المعلومات في تحديد نوعية الأفراد الذين يتم استقطابهم.
- الاختيار والتعيين: ينطوي الاختيار أساسًا على عملية التوافق بين الفرد والوظيفة، ولتحقيق النجاح في عملية الاختيار، فإن الوظيفة ومتطلباتها لا بد أن تعرف بدقة.
- تعريف الفرد بالعمل: لا يمكن تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة، بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة، فلا بعد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.
- التدريب: تتأثر جوانب عديدة للتدريب بتحليل الوظيفة، فمعرفة مدى حاجة شاغل الوظيفة الحالي أو المحتمل للتدريب الإضافي، لا يتم إلا بعد تحديد متطلبات الوظيفة الخاصة من خلال التحليل الوظيفي، وبالتأكيد فإن تحديد أهداف التدريب تعتمد على التحليل الوظيفي، أيضًا فإن هناك استخدام آخر للتحليل الوظيفي في مجال التدريب، وهي معرف ما إذا كانت المشكلة حدثت بسبب النقص في التدريب أن نتيجة أسباب أخرى. (1)
- تقييم الأداء: وهنا مقارنة الأداء الفعلي لجميع الموظفين بمعايير الأداء لهم، لهذا المدراء يستخدمون التحليل الوظيفي في تحديد نشاطات العمل المحددة ومعايير الأداء. (2)
- الارشادات والتوجيه المهني: يوفر الفهم المتكامل للوظائف المختلفة في المنظمة الأساس الذي يركز عليه المديرون في توجيه الأفراد وتقديم النصح والارشاد فيما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي، كما تمكن الأفراد من معرفة قيمة اختياراتهم المهنية أو الوظيفية عندما يفهمون تماما متطلبات الوظيفة.
- أمن الأفراد: أين يكشف التحليل الوظيفي عن الممارسات والظروف البيئية غير الآمنة المرتبطة بالوظيفة.

(1) حسن راوية، محمد سعيد سلطان، المرجع سبق ذكره، ص 72.

(2) ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: عبد العال محمد، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص 61.

- التعويضات: يضمن التحليل الوظيفي الصحيح حصول الفرد على تعويضات عادلة لوظائفهم، حيث يعتبر تحليل الوظيفة الخطوة الأولى في تحديد القيمة النسبية للوظيفة، من خلال تحديد مستوى صعوبتها، وواجباتها ومسؤولياتها، والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة.(1)
- تخطيط المسار الوظيفي: إن النتائج الأولية لتحليل الأعمال تظهر أعدادا كبيرة منفصلة من وصف الوظائف ومواصفات العاملين، بعدد الأعمال تقريبا، وفي الغالب فإن هذه الأعمال لا تختلف كثيرا عن بعضها البعض، أي إن العاملين الذين يؤدون عملا معينا، يمكن أن يكونوا قادرين على القيام بأعمال أخرى، وأصحاب العمل ( المنظمات ) تجتاح بازدياد إلى مزيد من المرونة.
- حقوق العاملين: يسهم تحليل الوظيفة وبيان خصائصها ومواصفات شاغلها في الحقوق المترتبة للعاملين مع بيان العلاقة بين جهات العمل والعاملين بها، وكذلك تحديد النواحي القانونية والشرعية الحاكمة كعلاقة الموظف بعمله في مختلف مجالاته.(2)

### 3. خطوات تحليل الوظائف

تمر عملية تحليل الوظيفة بالخطوات التالية:

1. التخطيط لعملية تحليل الوظائف: حيث تتضمن عملية التخطيط:
  - تحديد الأهداف من التحليل: من أجل تحديد مدى شمولية وعمق التحليل وجب أولا تحديد الغرض والهدف من التحليل ( مثلا: بهدف تغيير سلم الرواتب، إعادة هيكله الوظائف، أو مواصفات العمل، أو إجراءات التعيين، ...).(3)
  - مناقشة مشروع التحليل:
    - أ. مع الإدارة وذلك بهدف تحديد:

✓ الوظائف التي سيتم تحديدها.

✓ المدة الزمنية اللازمة لانتهاء من التحليل.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 143-144.  
 (2) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص 36.  
 (3) حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص 68.

- ✓ أسلوب جمع البيانات عن كل وظيفة.
  - ✓ عدد المساعدين المعاونين في عملية التحليل والتوصيف، سواء كانوا من العاملين بالمنظمة أو من المكتب الاستشاري.
  - ✓ مدى الالتزام بالنتائج التي سيسفر عنها التحليل.
  - ✓ نوعية التسهيلات التي ستقدمها المنظمة للقائمين بالتحليل.
- هذا وتنتهي تلك المناقشات بمذكرة كتابية يرفعها الخبير للمسؤولين بالمنظمة.

ب. مع العاملين

2. اختيار فريق الباحثين: ابتداء، يجب تحديد نوعية فريق الباحثين الذي سيعهد إليه بعملية تحليل الوظائف، فالواقع أن طبيعة الوظائف موضوع التحليل هي التي تحدد طبيعة خلفية وتخصص وخبرة أخصائي التحليل، فتحليل وظائف فندق يتطلب باحثين تغلب لديهم الخلفية والخبرة الفندقية، وتحليل وظائف مستشفى يتطلب توفر خلفية وخبرة في مجال إدارة المستشفيات، وفي تحليل وظائف المنظمات الصناعية، تختلف الخلفية والخبرة المطلوبة باختلاف طبيعة الصناعة، فتحليل وظائف شركة لصناعة الأدوية، يختلف عن تحليل وظائف مصنع للحديد والصلب، وهكذا.
3. جمع المعلومات والبيانات: بعد أن يتم تحديد نوعية هذه المعلومات والبيانات المطلوبة يتم جمعها والحصول عليها باستخدام أحد أساليب جمع البيانات منها (التقارير الذاتية، قوائم الاستقصاء، قوائم المراجعة، سجل الموظف اليومي، الملاحظة، ملاحظة الزملاء، طريقة الأحداث الجوهرية، التحليل المتتابع للمهام، تحليل مستودع البيانات، تقييم الكفاءة، المقابلة، الاستبيان)، (1) وذلك في ضوء طبيعة الوظائف المراد تحليلها. إن هذه البيانات يتم جمعها من شاغلي الوظائف، وذلك لا بد من مراعاة الموضوعات الأساسية الواجب العناية بها عند جمع المعلومات منهم وهي:

أ. التأكد من أن العامل يفهم جيداً أن التركيز في تحليل الوظائف ينم عن الوظيفة وليس على شاغلها

ب. تشجيع شاغل الوظيفة على التحدث عما يجب عمله وليس عما يقوم به فعلاً.

(1) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص 40.

ت. تشجيع العامل على التحدث عما يعتقد أنه مهم في عمله دون أن يؤثر ذلك على الوقت المخصص لجمع المعلومات (المقابلة مثلاً).

ث. مساعدة المتحدث على التركيز وتنظيم تفكيره دون أن تؤثر عليه في). مضمون الحديث ذاته (1)

أهم المعلومات التي يجب أن يتناولها تحليل الوظيفة من طرف خبير التحليل هي:(2)

- بيانات عن القدرة الجسمية والذهنية حيث تختلف درجة الاحتياجات إلى كل مقدرة حسب نوع الوظيفة التي يمارسها الفرد فبعض الوظائف تتطلب مجهودًا جسيماً عنيقاً كما أن هناك بعض الوظائف تتطلب فيمن يشغلها المقدرة الجسمية والذهنية معا سواء بنسب متساوية أو متفاوتة.
- بيانات عن الطرق التي يسلكها الفرد عند أدائه لعملة والوسائل أو المعلومات التي يستخدمها ومدى الروتينية أو التعقيد في العمل وكذا درجة الدقة المطلوبة في العمل وحركة الجسم واليدين التي تطلبها أداء العمل.
- بيانات عن مكانة الوظيفة ودرجة أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى والتي تحتم طبيعة العمل التعاون معها وكذا المكان الذي يتم فيه والظروف المحيطة بالعمل مع التركيز على الظروف غير عادية التي تفرضها طبيعة العمل كالتعرض للأمراض أو أخطار الطريق...الخ.
- بيانات عن درجة المهارة والخبرة وكذا الصفات المطلوبة لأداء الوظيفة والمؤهل الدراسي.

3. إعداد مسودة تحليل الوظائف: بعد تجميع البيانات الكافية، يقوم محلل الوظائف بتدوين هذه البيانات مستخدماً أحد النماذج النمطية لوصف الوظائف، وهنا يجب التأكد من تغطية كافة المجالات المرتبطة بالوظيفة واستخدام الألفاظ البسيطة الواضحة في إعداد كشوف تحليل الوظائف، (3) ويعتمد ذلك على خمسة أبعاد هي:

- متطلبات اتخاذ القرارات والاتصال والمسؤولية الاجتماعية.
- متطلبات المهارة لأداء النشاطات.
- متطلبات الجهود الجسمية والظروف البيئية المرتبطة بها.

(1) شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص 72.

(2) الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 59.

(3) شاويش مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص 72.



- متطلبات تشغيل المكائن والمعدات والأجهزة.
- متطلبات معالجة المعلومات والتعامل فيها لأداء العمل. (1)

#### 4.مراجعة كشوف تحليل الوظائف:

يقوم محلل الوظيفة بمراجعة مسودة كشوف التحليل مع كل من شاغل الوظيفة، الرئيس المباشر، وأي مستوى إداري آخر إذا لزم الأمر.

5.إعداد كشوف التحليل النهائي: عند مراجعة كشوف التحليل مع شاغلي الوظائف ورؤسائهم، قد تظهر بعض المعلومات الجديدة، أو قد تظهر الحاجة لإجراء بعض التعديلات الواجب إدخالها على كشوف التحليل قبل تقديمها في صورتها النهائية لاعتمادها من الإدارة العليا.

6.تنسيق وتجميع كشوف التحليل: يقوم محلل الوظائف بتجميع كشوف تحليل الوظائف المترابطة في مجموعات ويعطيها أرقامًا متسلسلة، وتدل هذه الأرقام على الإدارات والأقسام والوظائف المتنوعة التي تضمها المنشأة حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة إليها.

7.اعتماد نظام تحليل الوظائف من الإدارة العليا: بعد الانتهاء من إعداد نظام تحليل الوظائف في صورته النهائية، يقوم مدير إدارة الأفراد برفعه إلى الإدارة العليا في المنشأة للحصول على موافقتها عليه، وبعد اعتماده يتم تبليغ الإدارات المختلفة بالتحليل الخاص بالوظائف التي تضمها، وتحفظ، إدارة الأفراد بمجموعة من النسخ للنظام ككل لحين الحاجة إليه. (2)

## II. الوصف الوظيفي

يعد توصيف الوظيفة الغاية المنشود تحقيقها من القيام بعملية تحليل الوظائف، كما تفيد هذه العملية في دعم مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

(1) رابعة على، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2003 ، ص40.

(2) شاويش مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.

## 1. مفهوم الوصف الوظيفي

أورد الكتاب والدارسون العديد من التعاريف التي تناولت عملية توصيف الوظيفة، نذكر منها:

عرف احد الكتاب توصيف الوظيفة على أنها " قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل

التعليم، المهارات، نمط الشخصية... إلخ والتي تعد ناتج آخر) من نواتج تحليل الوظيفة." (1)

كما عرفه أحد الدارسين على أنه: " هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة، حيث يتضمن وصفا تفصيليا للواجبات

والمسؤوليات، التي يتضمنها العمل، وتحديد العلاقات بين الموظف والوظائف الأخرى، وتحديد المعارف والمهارات

والقدرات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة." (2)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان عملية توصيف الوظيفة هي أحد نواتج عملية تحليل الوظائف

إذ يتم إعداد وصف ضمن بطاقة توصيف لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب

عمل، معدلات أداء، كما تحوي البطاقة على مختلف القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه

على الوجه المطلوب، كما يتضمن الوصف تحديد للعلاقات بين الوظيفة وغيرها من الوظائف.

## 2. بطاقة وصف الوظائف

تحوي بطاقة وصف الوظائف على ما يلي:

أ. تعريف الوظيفة: وتشمل هذه البيانات ما يلي: (3)

- مسمى الوظيفة؛
- موقعها في الهيكل التنظيمي؛
- مستواها في الوحدات الإدارية قسم/ إدارة/ إدارة عامة/ قطاع؛
- الأجر المحدد للوظيفة؛
- المشرف المسؤول عن الوظيفة.

(1) ديسلر جاري، المرجع سبق ذكره، ص 108.

(2) رولا نايف المعاينة، المرجع سبق ذكره، ص 57.

(3) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص 54.

ب. موجز الوظيفة: يبين توصيف الوظيفة فكرة عن الوظيفة وأهدافها وعلاقتها ومتطلبات أدائها وأهم واجباتها باختصار في مرحلة متقدمة من بطاقة التوصيف.

ت. الواجبات والمسؤوليات: يتضمن هذا الجزء من وصف الوظيفة الإجابة على الأسئلة التالية: (1)

• ماذا يؤدي شاغل الوظيفة من أنشطة؟

• لماذا يتم القيام بهذه الأنشطة؟

• كيف يتم أداء هذه الأنشطة؟

• تحديد مواصفات إشغال الوظائف، وتشمل: (2)

ث. التعليم: الدراسة الأكاديمية أو الدراسة والتدريب المهني والفني، الذي يمنح بموجبه شهادات أو وثائق معترف بها، من قبل جهات التعليم الرسمية.

ج. الخبرة: الاشتراك الفعلي أو ممارسة أنشطة ذات علاقة بواجبات ومسؤوليات الوظيفة.

ح. المهارة: مستوى القابلية، والاستعداد، والاستطاعة على تطبيق المعرفة بدرجة اتقان متكافئ مع مستوى المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة، من ناحية مع نوع القدرة التي تمثل أحد مكونات الكفاءة الكلية، التي لا يمكن أن تنجز الوظيفة إلا بتوافرها، كحد أدنى من ناحية أخرى.

خ. المعارف: يقصد بها المعلومات المتعلقة بالحقائق والنظريات والأنظمة والتطبيقات والتعليمات وغيرها مما له علاقة بأداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة في الوظيفة.

د. القدرات: جميع الصفات والخصائص الذهنية والبدنية، الفطرية منها والمكتسبة بالتعليم أو التدريب أو الخبرة، أو هي القابلية في استخدام الأجهزة والآلات والمواد، وفي تطبيق الأساليب والأنظمة والطرق والسياسات والتعليمات، وأية مسائل لها علاقة بأداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة ( الذكاء العام، القدرة على التعبير، القدرة على اتخاذ القرارات، الإدراك والقدرة على التمييز،...).

ذ. العلاقات الوظيفية: حيث يتم تحديد الاشراف الواقع على الوظيفة، ومستواها الإداري كذلك تبين المستويات التنظيمية والوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة، وطبيعة ذلك الإشراف ونطاقه. (3)

(1) رولا نايف المعاينة، المرجع سبق ذكره، ص 58-59.

(2) المرجع السابق، ص 58-59.

(3) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص 54.

ر. ظروف وبيئة العمل: يتم هنا تحديد الظروف المادية التي يمارس فيها العمل، كترتيب مكان العمل وتنسيقه لتيسير عملية الحركة والانجاز، كما يتم تحديد درجات الحرارة والرطوبة والتهوية والاضاءة والضوضاء المصاحبة للعمل.

### 3. أهمية الوصف الوظيفي

تكمّن أهمية وصف الوظائف في المنظمة في الاستعمال الأمثل للموارد البشرية ويمكن تلخيص أهمية تحليل الوظائف في إدارة الأفراد بما يلي: (1)

أ. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يقلل من احتمالات الخطأ عند التعيين.

ب. تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط القوى العاملة والتدريب الأمثل لها.

ج. المساعدة في إعداد الهيكل التنظيمي على أسس ومعلومات دقيقة.

د. العمل على تقييم أداء وقدرات الأفراد العاملين.

هـ. تساعد في تحديد فئات الرواتب والأجور.

و. تعتبر مؤشرًا وبرنامجًا للأفراد والمنظمة، من أجل تحديد متطلبات العمل، كما تعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء.

ز. تساعد على إعداد وتقسيم العمل ليناسب الأفراد العاملين.

ح. تساعد على معرفة قدرات ومهارات الأفراد العاملين.

ط. تساعد على بناء سياسة سليمة للخدمات مثل الخدمات الصحية والأمن المهني، والصناعي. ومعرفة درجة المخاطرة التي يتعرض لها الأفراد.

(1) الجبوسي محمد، شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 25.

## 4. أهداف وصف الوظائف

يعتبر الوصف خطوة ضرورية لمساعدة المنظمة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة، إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يمكن الإدارة من تنظيم هذه الموارد، ووضع سياسات التوظيف على أسس سليمة، وفيما يلي أهداف الوصف:<sup>(1)</sup>

أ. اختيار الفرد الملائم للوظيفة: يبين الوصف السمات الإنسانية والاستعدادات والقدرات والكفاءة التي ينبغي أن تتوفر في الفرد ليمارس وظيفته بفاعلية، وبذلك تركز إدارة الأفراد على اختيار الفرد الذي تتوفر فيه الخصائص والسمات المطلوبة.

ب. وضع برامج سليمة للتدريب: يزود الوصف إدارة الأفراد ببيانات كافية تساعد على حل مشكلتين رئيسيتين هما: تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها وأسلوب التدريب المناسب، وبالتالي فهو يبين المعارف والمهارات التي ينبغي أن يكتسبها الفرد من التدريب، بالإضافة إلى طبيعة العمل ومكونات الوظيفة مما يساعد على جدولة التدريب، كما يفيد في وضع خطة التدريب لإعداد الفرد للوظيفة الجديدة عند نقله أو ترقيته إذ يبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة الفجوة التدريبية التي تتطلبها الوظيفة الجديدة والتي لم تكن تحتاج إليها الوظيفة الأصلية لتدريب الفرد عليها.

ت. وضع الأسس السليمة للنقل والترقية: يبين الوصف المهارات والخبرة والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة، وبذلك تتضح الوظائف التي تتشابه من حيث خصائصها الإنسانية، مما يسهل معه وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة.

ث. رسم سياسة عادلة للأجور: يساعد الوصف على تقويم الوظائف المختلفة أي تحديد الأهمية النسبية لكل منها وقيمتها للمنظمة، وما تتطلبه من خبرة وقدرات خاصة، مما يساعد ذلك على وضع سياسة عادلة للأجور.

ج. تحسين نظم العمل: يساعد الوصف على إعطاء وصف كامل عن الوظيفة، وخطوات إنجازها والترتيب الذي تنجز به هذه الخطوات، ووقت إنجازها، وكيفية أدائها، وبذلك يكون من السهل تبسيط الإجراءات عن طريق

(1) عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2000، ص 123-124.

حذف الخطوات والجزئيات غير المنتجة التي لا تشارك في تحقيق الغرض من الوظيفة، وإدماج بعض الخطوات، أو إعادة ترتيب بعض الخطوات أو تبسيطها مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وسرعة الأداء.

ح. تحسين بيئة الوظيفة: يكشف الوصف عن البيئة التي يعمل فيها الفرد ويبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها حتى يعمل الأفراد في ظروف بيئية مناسبة تشجعهم على أداء وظائفهم وترفع معنوياتهم.

## الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية

### تمهيد الفصل:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، وحتى تحقق هذه الإدارة مطالبها وجب عليها البحث في احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ولنقدم مزيداً من الأيضاحات حول هذه العملية لا بد وأن نبحث بمفاهيم وأهداف ومرحل عملية تخطيط الموارد البشرية، وعلى هذا جاء هذا الفصل موسوماً بتخطيط الموارد البشرية، متضمناً العناصر التالية:

- ا. مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- ا. فوائد تخطيط الموارد البشرية
- ا. مراحل تخطيط الموارد البشرية

## I. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

أورد الكتاب العديد من التعاريف التي تتناول تخطيط الموارد البشرية، من هذه التعاريف نذكر:

يرى بعض الكتاب أن تخطيط الموارد البشرية هو "الاجراء الذي تضمن الإدارة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين المناسبين، الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة".(1)

في حين يرى دارسون آخرون أن تخطيط الموارد البشرية هو "التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية".(2)

كما عرفه أحد الدارسين بأنه "عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية".(3)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة مستقبلية كما ونوعاً ومقارنتها بالعرض المستقبلي من القوى العاملة الداخلية المتاحة، واتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجة حالات العجز او الفائض.

## II. فوائد تخطيط الموارد البشرية

تحمل عملية تخطيط الموارد البشرية نفعا وفوائد كثيرة للمنظمة على النحو التالي:

- أ. تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة؛
- ب. المساهمة في تحقيق خطط الانتاج؛(4)
- ت. تمنع حصول الارتباكات الفجائية، واضطراب العمل في حالة الاستقالات أو التقاعد أو ترك الخدمة، لأي سبب كان؛
- ث. تضمن استمرارية العمل بيسر وسهولة، في حالة زيادة حجم المنظمة؛

(1) رولا نايف المعاينة، المرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص116.

(3) منير نوري، فريد كورتل، المرجع سبق ذكره، ص 117.

(4) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص 26.



- ج. تؤمن للموظفين التسهيلات والفرص اللازمة للتعليم والتدريب والحصول على التطوير الوظيفي اللازم؛
- ح. تفتح الآفاق، وتوفر الفرص للموظفين داخل المنظمة للترقي من خلال مساهمهم الوظيفي؛
- خ. تخلق جوا صحيا، لتشجيع الموظفين، وتحفيزهم؛
- د. تعزز عملية التطوير الوظيفي وتزيد من فعالية التدريب؛
- ذ. الكشف عن مواطن الضعف داخل المنظمة، ومنحها الفرصة لوضع الخطط الإصلاحية. (1)

### III. مراحل تخطيط الموارد البشرية

1. القيام بإحصاء عدد الموظفين الحاليين، وإجراء دراسة شاملة عن أوضاعهم من حيث: (الأعمار، المؤهلات العلمية، المهارات اللازمة، الجنس، الخبرات، القدرات، إمكانية التطور والترقي). (2) بالإضافة إلى القيام بعملية تحليل مفصلة لحجة العمالة من القوى العاملة وذلك من خلال حساب العديد من المؤشرات أهمها: معدل دوران العمل، معدل الغياب، (3) مع مراعاة حالات التقاعد، وانتهاء الخدمة بسبب الوفاة أو الإقالة أو الاستقالة، الترقية والنقل، الإجازات طويلة الأجل. (4)
2. تحديد عدد الموظفين المطلوبين ضمن المرحلة الزمنية القادمة (غالبا سنة)، وذلك في ضوء توجهات المنظمة في هذه المرحلة، وخططها المستقبلية، من حيث المشاريع المنوي إنجازها والتوسعات المنوي استحداثها، والتطور التكنولوجي،...، وذلك عن طريق أساليب التنبؤ التقديري. (5) ومن أهم الطرق المتبعة في عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية نذكر: (6)

- تخطيط الموارد البشرية على أساس حجم الانتاج المستهدف ومعدل انتاجية العمل المستهدف.
- تحليل عبئ العمل.
- السلاسل الزمنية.

(1) رولا نايف المعايطه، المرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

(2) المرجع السابق، ص ص 31-32.

(3) عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص ص 76-78.

(4) نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ط2، دار صفاء، عمان، الأردن، 2013، ص 53.

(5) رولا نايف المعايطه، المرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

(6) نادر أحمد أبوشيخة، المرجع سبق ذكره، ص 47.

3. المقارنة بين الأعداد والمؤهلات الموجودة فعلياً، والأعداد والمؤهلات المطلوبة، لتغطية متطلبات المرحلة

القادمة، وبناء على نتيجة المقارنة يمكن تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق التوازن المطلوب.

4. تقدير ومعالجة الانحرافات: بعد عملية المقارنة يتم حالات العجز أو الفائض من الموارد البشرية، ليتم

معالجة هذه الحالات من خلال برنامج العمل الذي تراه المنظمة مناسباً أكثر لتلبية احتياجاتها، ويمكن

للمنظمة ان تلجأ إلى طرق العمل التالية حسب الحالة السائدة:

- التوظيف.
- الترقية.
- التحويل.
- التنزيل (التخفيض).
- تشجيع التقاعد المبكر.
- تقسيم العمل.
- التوقيف المؤقت عن العمل.
- العمل الإضافي.
- العمل المؤقت.
- العزل النهائي.(1)

(1) عبد الفتاح بوخمم، المرجع سبق ذكره، ص ص 86-88.

## الفصل الرابع: الإستقطاب والتوظيف

### تمهيد الفصل:

تمثل عملية توظيف الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي تسعى من خلالها إلى جذب أفضل الكفاءات واختيار أفضلها من أجل تعيينها وإدماجها بالمنظمة، وعلى هذا جاء هذا الفصل تحت عنوان الاستقطاب والتوظيف، متضمننا العناصر التالية:

- ا. ماهية التوظيف
  1. مفهوم التوظيف
  2. أهمية التوظيف
- ا. مراحل عملية التوظيف
  1. استقطاب الموارد البشرية
  2. إختيار الموارد البشرية
  3. تعيين الموارد البشرية
  4. إدماج الموارد البشرية

## 1. ماهية التوظيف

يمثل التوظيف أحد العمليات الجوهرية التي تقوم بها المنظمة، والتي تعتمد عليها من أجل تحصيل أكفاً

الموارد البشرية.

## 1. مفهوم التوظيف

تناول الكتاب والدارسين عملية التوظيف بالتعريف، ومن هذه التعاريف نذكر:

عرف أحد الدارسين التوظيف على أنه " استقطاب أفراد من داخل المنظمة أو خارجها وإتباع إجراءات محددة

وموضوعية في اختيارهم ومن ثم وضعهم في المكان المناسب".(1)

كما أشار آخرون أن التوظيف هو "توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر توفر هذه

الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل".(2)

في حين يشير كتاب آخرون إلى أن التوظيف هو: "الأسلوب العلمي في الاختيار يتم عن طريق تحليل الوظائف

والمهن، ثم تحليل الأفراد لتحديد استعداداتهم وقدراتهم وميولهم ، ثم المماثلة بين مقتضيات الوظيفة وخصائص

الأفراد بحيث يوضع في الوظيفة أكثر المتقدمين صلاحية لها".(3)

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التوظيف هو: عملية استقطاب أكفاً الأشخاص، ليتم

المفاضلة بينهم من أجل تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.

## 2. أهمية التوظيف

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات

التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي

تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

(1) بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2006 ، رسالة ماجستير، جامعة

الجزائر ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، 2008، ص 10

(2) المرجع السابق، ص 10.

(3) بوخلف خديجة، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الموضوعي للأتباع ،

رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2006-2007 ، ص 22

إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الإستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها. (1)

وتعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب، والذي سيكلف المؤسسة الكثير. فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب و الدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة. (2)

## II. مراحل عملية التوظيف

تمر عملية التوظيف بمجموعة من المراحل، والتي يمكن إبرازها على النحو التالي:

### 1. استقطاب الموارد البشرية

#### أولاً: مفهوم استقطاب الموارد البشرية

أورد الكتاب العديد من التعاريف التي تناولت استقطاب الموارد البشرية بالتعريف، نذكر منها:

يرى بعض الكتاب أن استقطاب الموارد البشرية هو "عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الافراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة". (3)

كما عرف الاستقطاب أنه: "مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والتنوع المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب". (4)

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 65.

(2) المرجع السابق، ص65.

(3) منير نوي، فريد كورتل، المرجع سبق ذكره، ص 172.

(4) وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط1، حاملة للدراسات الجامعية،

أربد، الأردن، 2013، ص139.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن استقطاب الموارد البشرية هو عملية البحث وجذب أكبر عدد من المرشحين لسد الشواغر الوظيفية بنوعيات وأعداد معينة.

### ثانياً: أهمية الاستقطاب

تكتسب عملية الاستقطاب أهمية في المنظمة إذ إن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الآتية: (1)

- أ. توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- ب. الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- ت. الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين، وكسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية الايجابية أمامهم، والاستفادة من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعدن قيد الطلب.
- ث. جذب أكبر قدر ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.
- ج. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.
- ح. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف، ومنه إبراز وتسويق دور المنظمة الاستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المنظمات.

(1) منير نوي، فريد كورتل، المرجع سبق ذكره، ص 175-176.

خ. إن جذب الأفراد الصالحين والمؤهلين يساهم في عملية تقليل نفقات التدريب والتأهيل.(1)

### ثالثاً: مصادر الاستقطاب

يمكن التمييز بين المصادر الخارجية والداخلية لاستقطاب الموارد البشرية:

#### أ. المصادر الخارجية:(2)

تفرض الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات والتي قد لا تكون متوافرة على مستوى المنظمة، اللجوء إلى المصادر الخارجية والتي تتمثل في سوق العمل المحلي أو الدولي، ومن أهم المصادر الاستقطاب الخارجية نذكر:

- وسائل الاعلام المختلفة من راديو وتلفزيون، صحافة ولوحات إعلان أو بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.
- وكالات الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة، وهي تتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل.
- الاتصال بالجامعات والمعاهد، إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية بالخرجين من نوعية معينة، وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية.
- المؤسسات المهنية كالنقابات والاتحادات حيث يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسات، وتكون النقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الاعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية متناسبة لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة وتعريفهم بالمنظمات المختلفة.
- تقديم طلبات الترشيح لدى المنظمات.

(1) وفاء برهان برقاوي، المرجع سبق ذكره، ص 140.

(2) منير نوي، فريد كورتل، المرجع سبق ذكره، ص ص 177-178.

## ب. المصادر الداخلية:

وتوجه هنا عملية الاستقطاب إلى الموظفين من داخل المنظمة نفسها، ومن أهم المصادر الداخلية

للاستقطاب نذكر ما يلي:

- الترقية: وهي انتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أعلى وتكون عادة مصحوبة بزيادة في الأجر،<sup>1</sup> وتساعد هذه الطريقة على رفع الروح المعنوية للعاملين وكسب ولائهم وانتمائهم، والتقليل من معدل دوران العمل حيث لا يخرج موظفيها للبحث عن مراكز أعلى في منظمات خارجية، ومن الأسس التي تتبعها المنظمات في ترقية عاملها الأقدمية والكفاءة والمهارة في العمل.
- النقل: يكون النقل على شكل أفقي بين الوظائف في نفس المستوى الإداري، حيث يتم نقل الموظف من قسم إلى آخر أو من وظيفة لأخرى في نفس القسم، عند حدوث الشواغر لتعبئتها، وتهدف عملية النقل العديد من النقاط نذكر منها: (2)

- ✓ زيادة انتاجية الموظف من خلال نقله إلى وظيفة تتماشى أكثر مع إمكانياته؛
- ✓ إعادة توزيع القوى العاملة في المنظمة من خلال عملية النقل بهدف خلق التوازن بين الأقسام والقضاء على عدم التوازن بسبب وجود فائض في بعض الأقسام بينما يوجد عجز في أقسام أخرى.
- ✓ التعرف على أعمال المنظمة وهنا يتم نقل الموظفين بشكل دوري مخطط ومحدد من قسم إلى آخر بقصد الإلمام بجميع وظائف وأعمال ومهام الأقسام والادارات الأخرى.
- ✓ تعديل مواعيد العمل للموظف بسبب ظروفه الخاصة: ويتبع هذا النوع من النقل في المنظمات التي يكون برنامج عملها على أساس الورديات.
- ✓ النقل العلاجي: وهنا يتم النقل بهدف علاجي في حالة وجود نزاعات بين العاملين، أو بسبب كبر سن الموظف حيث ينقل إلى وظيفة تتناسب مع سنه ومع حالته الصحية، كم يستخدم في حال كانت الوظيفة أو موقع العمل يشكلان خطرا على الموظف.

- الأفراد السابقون

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، المرجع سبق ذكره، ص 93.  
(2) وفاء برهان برقايوي، المرجع سبق ذكره، ص ص 146-147.



- العمل الإضافي: ويكون عن طريق تكليف العاملين بالعمل لساعات إضافية فوق ساعات العمل الرسمي المحددة لهم، والذي يتماشى مع زيادة عبء العمل في مواسم معينة. (1)
- إن الاعتماد على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب يعود بمنافع عديدة على المنظمة لعل أبرزها:

- ✓ المعرفة الكاملة بالمرشحين من حيث مهاراته وقدراته ومعارفه.
  - ✓ ارتفاع الروح المعنوية للعاملين الناتج عن عمليات الترقية. (2)
  - ✓ كسب ولاء وانتماء الموظف، بحيث يشعر الموظفون بأنهم أولى بالوظائف المتعلقة بالترقية والنقل وأن المنظمة تخصصهم بهذه الوظائف أولاً.
  - ✓ قلة فترة التهيئة المبدئية للموظف، لأنه من نفس المؤسسة، وبالتالي هو ملم بالمأما كافياً بأهدافها وسياساتها وطرق العمل بها.
  - ✓ التقليل من تكاليف التكوين بسبب خبرة الموظف السابقة في مجال العمل. (3)
- رغم المنافع التي تحصلها المنظمة من اعتمادها على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب إلى أن لهذه الطريقة جملة من العيوب، نذكر منها:
- ✓ قصور المصادر الداخلية عن مواكبة احتياجات المنظمة.
  - ✓ عدم المرونة والشعور بعدم التجديد والتطوير. (4)
  - ✓ حرمان المنظمة من العلوم والمعارف المتجددة، وكذا طرق وأساليب العمل الحديثة التي قد يجلبها موظف من خارج المنظمة.
  - ✓ إختيار موظف من بين عدد من الموظفين لشغل منصب أعلى يثير بينهم الحساسية والنزاعات ويجعلهم يشككون في طرق ترقيته. (5)

(1) وفاء برهان برقاوي، المرجع سبق ذكره، ص 148.

(2) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص 69-70.

(3) وفاء برهان برقاوي، المرجع سبق ذكره، ص 143.

(4) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص 70.

(5) وفاء برهان برقاوي، المرجع سبق ذكره، ص 143.

## 2. إختيار الموارد البشرية

## أولاً: مفهوم عملية الإختيار

عرفت عملية الاختيار على أنه " عملية جمع المعلومات اللازمة عن المتقدمين للوظائف الشاغرة، وتحليلها وتقييمها واختيار الأفضل كفاءة لملء الوظائف الشاغرة بصورة مؤقتة أو دائمة." (1)

كما عرف الاختيار على أنه: عملية تتم بموجها إختيار شخص من بين مجموعة من الأشخاص المرشحين لشغل وظيفة شاغرة، وذلك بعد إخضاعهم لسلسلة من الإجراءات، بهدف الحكم على أنه قادرا على مزج المواءمة بين متطلبات الوظيفة الشاغرة وواجباتها، وتحمل مسؤولياتها من جهة وبين كفاءاته ومؤهلاته من جهة أخرى. (2)

## ثانياً: خطوات عملية الاختيار

تختلف اجراءات وخطوات عملية الاختيار من منظمة إلى أخرى كما انها قد تختلف من وظيفة إلى أخرى ضمن المنظمة الواحدة، ولكن بصورة عامة فان عملية الاختيار تتضمن المراحل التالية: (3)

أ. استقبال الراغبين في العمل: بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة عن طريق عملية الاستقطاب، يبدأ الراغبون في شغل هذه الوظائف بالتوافد إلى المنظمة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل، والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل هذه الوظيفة، وما هي مميزات هذه الوظيفة من حيث الرواتب والأجور والمكافآت، وهنا توفر إدارة الموارد البشرية مختلف المعلومات التي يطلبونها، تساعد هذه الخطوة في تصفية الأفراد الذين لا تنطبق عليهم المؤهلات وصفات شاغل الوظيفة، أو الذين لم تعجبهم مزايا هذه الوظيفة، مما يخفف تكاليف وابعاء عملية الاختيار.

ب. الفحص الأولي لطلبات التوظيف: وهنا تتم عملية غربلة لطلبات التوظيف ليتم اخذ فقط الذين تنطبق شروطهم ومؤهلاتهم مع طبيعة الوظيفة. ويتم تجهيز قائمة مختصرة بأسماء هؤلاء المرشحين. (4)

ت. الإختبارات: وذلك من أجل المفاضلة بين المتقدمين للعمل من أجل إختيار الأنسب للوظيفة.

(1) حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص 161.

(2) وفاء برهان البرقاوي، المرجع سبق ذكره، ص 191.

(3) وفاء برهان البرقاوي، المرجع سبق ذكره، ص ص 193-195.

(4) حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص 165.

- ث. المقابلة: وهي من أكثر الطرق شيوعاً في الاختيار، وتعرف بأنها محادثة شفوية بين شخصين أو أكثر، من أجل جمع المعلومات. وهنا تكون المقابلة من أجل معرفة هل يصلح المرشح لأداء الوظيفة المتقدم لها، وهل توجد لديه الدافعية للإستمرار لوقت طويل في المنظمة، وهل هو قادر على التكيف مع العاملين في المنظمة أم لا.
- ج. الاختيار الأولي: تعمل إدارة الموارد البشرية على مراجعة جميع المعلومات التي حصلت عليها من المرشحين من خلال استمارات العمل، ولجان المقابلة ولجان الاختبارات، وذلك لمعرفة أفضلهم من حيث النتائج التي حصل عليها، والتوصيات التي وضعت لجان المقابلة والاختبار، كما يتم أخذ رأي رئيس القسم الذي توجد فيه الوظيفة الشاغرة.
- ح. القرار النهائي: وهنا يتم تقديم إسم المرشح للتعين، وهو المرشح الذي لاقى أفضل النتائج في جميع المراحل السابقة إلى رئيس المنظمة أو الجهة المسؤولة عن التعيين من أجل إصدار قرار التعيين، وإعلام المرشح بتعيينه في المنظمة.
- خ. الفحص الطبي: وهي المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار وذلك من أجل التأكد أن المرشح لائق صحياً وجسدياً من أجل القيام بأعباء الوظيفة، وأنه لا يشكل خطراً على زملائه في العمل، وتعتبر هذه الخطوة الأخيرة قبل إصدار قرار التعيين.

### 3. التعيين

بعد عملية المفاضلة بين المترشحين وبعد إختيار المترشح المناسب لشغل الوظيفة، يتم إصدار أمر بقبول الموظف في المنظمة، ويتم اتباع مجموعة من الاجراءات التي تعمل على تثبيت الموظف في وظيفته، وهنا يتم فتح ملف للموظف، وتقييد كافة المعلومات الخاصة به من معلومات شخصية ومعلومات حول المؤهلات والخبرة، ويتضمن الملف معلومات أخرى مثل تاريخ التعيين، والتسمية الوظيفية الخاصة به، والدرجة التي تم تعيينه بها، والراتب والحوافز، والمكافآت التي تلحق بوظيفته. ومن ثم رفع هذه المعلومات إلى الإدارة العليا، والقسم الذي باشر فيه الموظف، وتحديد تاريخ مباشرته للعمل والساعات التي يجب أن يتواجد فيها على رأس عمله، وتحديد المهام التي يمكن أن يكلف بها خارج أوقات الدوام. كما يطلب من الموظف قبل الدوام القيام ببعض الفحوصات الطبية التي ترى الجهة الموظفة له أنه بحاجة لها، لإثبات أهليته الوظيفية. كما يتم إصدار بطاقة هوية للموظف الجديد، وتسلم له (1).

(1) وفاء برهان البرقاوي، المرجع سبق ذكره، ص ص 195-196.

## 4. الإدماج

تستهدف عملية إدماج الموظفين الجدد تعريف هؤلاء الموظفين بالمنظمة، من حيث سياساتها، وقوانينها، ورسالتها، ورؤيتها. كما يتم تعريفهم على زملائهم في العمل، وتعريفهم بالوظيفة من حيث المهام والأعمال المطلوب إنجازها والأجهزة والمعدات والأدوات التي يحتاجها لتأدية أعماله وواجباته. وطبيعة العلاقات مع الزملاء، وكيفية التنسيق بينهم، وتكون عملية الإدماج كعملية إرشاد للموظف على المنظمة، والوظيفة من حيث الواجبات والمهام، وزملاء العمل وتكون هامة بالنسبة للموظف حتى يكون صورة فورية لما هو مطلوب منه في العمل، ومن هم المسؤولون عنه ولمن يلجأ لطلب المساعدة.

وتكون عملية الإدماج للموظف عن طريق أخذ الموظف الجديد بجولة في مكان العمل من قبل المسؤولين عنه. أو جعل زميل له في القسم يعرفه على المنظمة، وطبيعة العمل، أو من خلال تقديم كتيبات الإرشاد الخاصة بالمنظمة، ليتعرف على المنظمة وسياساتها وقوانينها والأنظمة الخاصة بها، وتقديم الوصف الوظيفي له حتى يعلم ما هي الواجبات والمهام المطلوبة منه في العمل. (1)

وعلى ذلك يمكن أن تغطي برامج إدماج الموظف الموضوعات التالية: (2)

أ. التعريف بالمنظمة:

- تاريخ إنشاء المنظمة وتطورها.
- التقسيم الداخلي للمنظمة.
- أسماء ومراكز أهم المسؤولين بالمنظمة.
- تصميم التسهيلات المادية.
- مزيج المنتجات الذي تقدمه المنظمة.
- العملية الانتاجية التي تتبعها المنظمة.
- سياسات وقواعد المنظمة.

(1) وفاء برهان البرقاوي، المرجع سبق ذكره، ص 200.

(2) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص 108-109.

- فلسفة الإدارة التي تنتهجها المنظمة.
- إجراءات الأمن والسلامة.
- ب. القواعد والمزايا التي تعود على العاملين:
  - الأجور والرواتب.
  - الإجازات اليومية.
  - أوقات الراحة اليومية.
  - مزايا التعليم والتدريب.
  - النصح والمشورة.
  - المزايا التأمينية.
  - برامج التقاعد والمعاش المبكر.
- الخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين بها.
- برامج الإصلاح والتطوير.
- ت. التعريف والتقديم للآخرين:
  - التقديم والتعريف للمشرفين.
  - التقديم للزملاء القدامى.
  - التقديم للمدربين.
  - التقديم لمستشاري وخبراء المنظمة.
  - التقديم والتعريف بالمركز الخدمية العامة كالخزينة والوحدة الطبية...

وتظهر أهمية عملية الادماج في مجموعة من العناصر، نذكر منها: (1)

- تخفيف مشاعر الخوف والاضطراب والقلق التي ترافق الموظف في بداية عمله.
- خلق الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه المنظمة.

(1) وفاء برهان البرقاوي، المرجع سبق ذكره، ص 201.

- التقليل من التوقعات الجامحة للموظف الجديد ونقله إلى واقع الوظيفة الفعلي، حتى لا يصدم بعد مرور الوقت وتتأثر إنتاجيته.
- التقليل من الوقت الذي يمكن أن يضيعه الموظف في الاستفسار والبحث.

## الفصل الخامس: التدريب وتنمية المهارات

### تمهيد الفصل:

أفرزت البيئة المعاصر العديد من التحديات، التي جعلت المنظمات تولي المزيد من الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتنميتها، وذلك لما لها من أثر على أداء هذه الموارد، ولما لها من علاقة مباشرة بالإنتاجية، ونوعية المنتجات والخدمات، وكذا مردودية المؤسسة واستراتيجياتها، أين أصبح تدريب الموارد البشرية وتنميتها استثماراً للموارد البشرية. وسيتطرق هذا الفصل إلى ماهية التدريب وتنمية المهارات ومختلف المراحل التي تمر بها العملية، وقد جاء هذا الفصل موسوماً بالتدريب وتنمية المهارات، متضمناً العناصر التالية:

- ا. ماهية التدريب وتنمية المهارات
  1. مفهوم التدريب وتنمية المهارات
  2. أهمية التدريب في المنظمات
  3. المبادئ الأساسية للتدريب الفعال
- ا. مراحل العملية التدريبية
  1. تحليل الاحتياجات التدريبية
  2. التخطيط للبرنامج التدريبي
  3. تنفيذ برنامج التدريب
  4. تقييم كفاءة التدريب

## 1. ماهية التدريب وتنمية المهارات

يعتبر التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصها، وأن الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية المورد البشري وتحسين أدائه هي التدريب، لذا يلقي هذا الأخير اهتماما متزايدا في المنظمات المعاصرة حتى أضحي جزءا من إستراتيجيتها.

## 1. مفهوم التدريب وتنمية المهارات

## أولا مفهوم التدريب

لقد تعددت التعاريف واختلفت من اقتصادي لآخر إذ هناك من يعرف التدريب على أنه " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة." (1)

كما تم تعريفه على أنه " عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة." (2)

ويرى بعض الدارسين أن التدريب "هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد." (3)

اما بعض الدارسين فيرون أن التدريب هو " جهود المنظمة المخططة الواعية لمساعدة العاملين على اكتساب المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات ذات العلاقة بالعمل، بهدف تطبيقها أثناء العمل." (4)

فمن خلال التعرض لتعريف التدريب نستطيع إدراك أن :

- التدريب نشاط إنساني.
- التدريب نشاط موجه، مخطط له ومقصود.

(1) وفاء برهان برقواوي، المرجع سبق ذكره، ص 281.  
(2) زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد ، دار الصفاء للنشر 2003 ، ص 332  
(3) وفاء برهان برقواوي، المرجع سبق ذكره، ص 281.  
(4) حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص 199.



- تنطوي عملية التدريب على ثلاثة مكونات رئيسية، مكون معرفي، مكون مهاري، ومكون اتجاهي.
- التدريب عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات استعدادات الأفراد، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة.
- أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات.
- أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.

### ثانياً: تعريف تنمية المهارات

يحتل موضوع تنمية المهارات حيزاً كبيراً من اهتمامات إدارة الموارد البشرية، كما حضي باهتمامات الكتاب والدارسين، أين اختلفوا في وضع تعريف موحد لتنمية المهارات، ومن التعاريف التي تناولت تنمية المهارات نذكر:

يقصد بتنمية المهارات بمعناها العام "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية".(1)

ومن التعاريف الشاملة لتنمية المهارات "كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة".(2)

ويرى أحد الكتاب أنه ولتعريف تنمية الموارد البشرية لابد من الإشارة إلى عدد من الأبعاد يرتكز عليها محور تنمية المهارات، منها:(3)

أ- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

(1) وفاء برهان برقاوي، المرجع سبق ذكره، ص 286.

(2) المرجع السابق، ص 286.

(3) عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية،

جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

ب- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

ج- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.

## 2. أهمية التدريب في المنظمات

تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مكونة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها.

وتظهر أهمية التدريب في مستويين:

### أولاً: الأهمية بالنسبة للمنظمة

- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل، فالتدريب سواء للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، عدم الرضا عن العمل، الحوادث، انخفاض الروح المعنوية.<sup>(1)</sup>
- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل ظاهرة ترك الموظفين للعمل في المنظمة، عن طريق التدريب وإحساسه بأهميته و أهمية أعماله في المنظمة.
- تحسين سمعة المنظمة في سوق العمل لدى المستهلكين وأمام المنافسين.<sup>(2)</sup>
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها ، وتقليل العطل والإتلاف.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي إذ أن اكتساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم ويساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج .
- يساعد في بناء الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف .

(1) سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 152-153.

(2) وفاء برهان برقايوي، المرجع سبق ذكره، ص284.

- يبعث على تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئية حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة المعقدة.
- يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنطقة وإكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي. (1)
- الثورة التكنولوجية والعولمة أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل مثل: أنشطة نظم المعلومات ومفاهيم وتحليل النظم. (2)

#### ثانياً: الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين

يمكن لإبراز أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين في النقاط التالية:

- رفع معنويات العاملين: حيث يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره. (3)
- يعمل على تخفيض نسب الحوادث وإصابات العمل في المنظمة، نتيجة تدريبهم بالشكل الصحيح والأمن. (4)
- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- يساعد على تحسين فهمهم لأهداف المنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها.
- يعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين

- 
- (1) عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني - رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص19.
- (2) نجم العزاوي عبد الله، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص 20.
- (3) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصر، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 85.
- (4) وفاء برهان برقاي، المرجع سبق ذكره، ص 285.

- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.
- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز عمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبالتالي يوفر لهم الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة أو لصالح المنظمة . (1)

### 3. المبادئ الأساسية للتدريب الفعال

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعّالة وهي: (2)

- أ. مبدأ النظم: التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية
- ب. مبدأ الاستمرارية: فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى، وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية،
- ت. مبدأ الشمولية: يجب أن تشمل عملية التدريب جميع العلوم والمعارف والمهارات المطلوبة للمنظمة، كما يجب أن تكون موجهة إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة.(3)

ث. مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب: ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، وعليه نبني بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطاً جامداً، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم

(1) عامر خضير الكبيسي، المرجع سبق ذكره، ص18.

(2) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 ، ص61.

(3) وفاء برهان برقلاوي، المرجع سبق ذكره، ص 285.

مع التغييرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام، وإنما ينبغي أخذه على عاتق درب من السعي والجد في طلبه.

ج. مبدأ التدرج في التدريب: يقصد بتدرج التدريب تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة في ( الإدارة الاستراتيجية ) لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب على الأجل، كما يجب أن تبدأ عملية التدريب من الأمور البسيطة والسهلة، وبالتدرج حتى تصل إلى النقاط الصعبة والمعقدة.(1)

ح. مبدأ العائد والتكلفة: ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها، وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.

## II. مراحل العملية التدريبية

لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات، وتمر العملية التدريبية بمجموعة من المراحل يمكن سردها على النحو التالي:

### 1. تحليل الاحتياجات التدريبية

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يحتاج إلى جهود كبيرة من المنظمات في جمع المعلومات وتحليلها، ويتعلق الأمر بتوفير كافة البيانات والمعلومات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وتحديد العوامل المؤثرة فيه سواء أكانت داخلية تخص المنظمة أو خارجية، وعملية جمع المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي خطوة تليها عملية التحليل والاستنتاج ويمكن الاعتماد عليها في رسم البيانات والتخطيط وتوجيه النظام التدريبي.<sup>2</sup>

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:<sup>3</sup>

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.

(1) المرجع السابق، ص 285.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن النظم و الإجراءات.
- معلومات عن الأفراد العاملين.
- معلومات عن الظروف المحيطة.

ويتم تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية على ثلاث مستويات : المنظمة، العمل، العامل وسنناقش كل مستوى على حدى:

أ. تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة (تحليل التنظيم):

وهنا يفيد التذكير بان تحليل التنظيم هو دراسة الأوضاع و الأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل المنظمة وتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم :<sup>1</sup>

- دراسة و تحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة واستراتيجيتها.
- دراسة القوى العاملة للمنظمة.

ب. تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى العمل ( تحليل العمل):

إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء و مستويات الوظيفة ومتطلباتها، وهذا يتطلب تحليل العناصر الآتية:<sup>2</sup>

- توصيف الوظيفة الحالي.
- التغيرات التي ستطرأ على الوظيفة في المستقبل.
- أهداف الوظيفة و الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية و المستقبلية.
- معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية وكذا أسلوب الأداء.

ت. تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد ( تحليل العامل):

أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ورفع أدائهم في الوظائف الحالية أو المستقبلية، ويمكن أن يتناول الفرد دراسة كل العناصر الآتية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هاشم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

<sup>2</sup> كافي مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106.

- آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم.
- آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في العمل.
- مؤشرات أداء الفرد وتحليل نمط السلوك.
- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم وذلك نتيجة إلى:<sup>1</sup>
- ✓ انخفاض أدائهم أو التغيير الطارئ على وظائفهم وإمكانيات العمل.
- ✓ لتعيينهم أو ترقيتهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة.

## 2. التخطيط للبرنامج التدريبي

تتضمن هذه المرحلة:

### أ. تحديد الأهداف:

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الفرد، والمنظمة، وجماعات العمل. (2)، علماً بأنه يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس. (3)

### ب. موضوعات التدريب:

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي، يتم تحديد البرنامج التدريبي، وكذلك محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات، والترابط بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب. (4)

ومن أهداف البرامج التدريبية يمكن أن نذكر: (5)

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 167.  
 (2) شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). (ط3). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص 238.  
 (3) الموسوي سنان، الإدارة المعاصرة، ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 2004، ص 193.  
 (4) الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999، ص 214.  
 (5) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005/2006، ص ص 86-87.

- اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

- تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

ت. أساليب التدريب:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات، من بين هذه الأساليب نذكر:

• أسلوب المحاضرة: وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق و

الممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون

المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها

من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.(1)

غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي:(2)

- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكونين.

- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكونين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى.

- لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع.

- أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبيا، لأن ردود أفعال المتكونين لا تجد طريقها إلى المكون.

• أسلوب دراسة الحالات: يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه

مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات

وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد

المتكونين على حل المشاكل المختلفة، وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا وفعالا.

(1) عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم، عمان، الأردن، 2010، ص241

(2) طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص



- أسلوب الإشراف المباشر: يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب الفرد معارف ومهارات واتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل، حيث يكون لكل متدرب فرد يشرف على تدريبه، ويقوم بتعليمه خبراته ومهاراته الخاصة، يلاحظ أن المتدرب يقوم باكتساب خبرات المدرب من خلال الحديث معه والملاحظة المباشرة لأدائه. وهكذا يكتسب الفرد المهارات اليدوية والإتجاهات التي يبينها المدربون وهذا عن طريق عملية التقليد. (1)

من إيجابيات هذا الأسلوب:

-إحترام مبدأ الفردية، أي مراعاة الفروق والإختلافات الفردية بين المتدربين .

-وجود علاقة شخصية بين المدرب والمتدرب تسمح بالتشجيع والدعم.

- معرفة سريعة للأخطاء، وبالتالي القدرة على تصحيحها.

إلا أنه يؤخذ عليه مجموعة من السلبيات، نذكر منها:

-يتطلب مدربا لكل متدرب.

-إمكانية تعلم المتدرب لأخطاء المدرب.

-إمكانية حدوث مشاكل بين المدرب والمتدرب.

- أسلوب الندوات والمناقشات: يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكويين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير. (2)

- نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكويين في الواقع مع توضيح

(1) Alain Meignant. Manager la formation. 6ème édition. Ed Liaison. Paris. 2003. p 217

(2) طاهر محمود الكلاله، المرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

الخطوات المتتالية لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر (المدرّب) ويطلب من المتكويّن أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكويّن بنفس الأداء النموذجي، ووفقاً لهذا الأسلوب يمكن للمتكويّن اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.(1)

• **التدريب على رأس العمل:** يتم التدريب في الوظيفة بتدريب الفرد في نفس موقع العمل. بحيث يتولى شخص معين تدريبه لغاية ما يصير جاهزاً لتنفيذ العمل بنفسه. وقد يكون الشخص المكلف بالتدريب موظفاً سابقاً أو شخصاً متخصصاً بالتدريب، ويستخدم هذا الأسلوب غالباً في إدماج الأفراد الجدد في وظائفهم للرفع من أداءهم في أقرب أجل، وتفادي الأخطاء التي يمكن أن يرتكبوها فتعيق السير العادي للنشاط بالمؤسسة أو بوحدة من الوحدات.(2)

من إيجابيات هذا الأسلوب:

- تكلفة قليلة، وهذا لأن المدرّب هو فرد عامل بالمؤسسة.
  - تدريب الفرد في موقع العمل يسمح بالتعود على الظروف الحقيقية للعمل.
- إلا أنه يؤخذ عليه مجموعة من السلبيات، نذكر منها:

- احتمال ألا يكون كافياً،
  - فلا يتعرض الفرد لبعض الحالات أو المشاكل التي ستواجهه في العمل لاحقاً.
  - إمكانية إعطاب المتدرب للألات التي يعمل عليها.
  - يمكن أن ينقل للفرد عادات سيئة أو مهارات متقدمة...إلخ.
- **أسلوب تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلاً إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص480.  
 (2) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2003. ص 453

تعطى للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله. (1)

ث. الأدوات المساعدة:

وهي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين كالاعتماد على أجهزة العرض، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، السبورات المثبتة والمتحركة...

ج. المدربون:

يتوقف اختيار المدرب على ما يلي: (2)

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.
- نوعية المتدربين.

على أنه يجب أن يتوفر في كل متدرب، المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي، والقدرة على أداء التدريب،

والمهارات اللازمة للتدريب. (3)

ح. ميزانية التدريب:

يجب الأخذ في الحسبان التكاليف المتوقعة من عملية التدريب والتنمية، حيث أن تكلفة التدريب تشتمل

على بعض التكاليف، وهي كالتالي: (4)

- ✓ مكافأة خبراء ومستشاري التدريب.
- ✓ تكلفة إيجار مكان التدريب.
- ✓ تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي (حاسبات آلية - أقلام - أوراق - أفلام، وغيرها).
- ✓ تكلفة المشروبات والمأكولات التي تقدم للمتدربين.

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 172.

(2) شاويش مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص 245.

(3) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 347.

(4) الهيتي خالد، المرجع سبق ذكره، ص 221.

- ✓ تكاليف السفر والإقامة وغيرها، للمتدربين والمدربين.
- ✓ الأجور والمزايا الإضافية للمدربين.
- ✓ الأجور والميزات الإضافية للمتدربين.
- ✓ النفقات العامة غير المباشرة لتقييم التدريب.

### 3. تنفيذ برنامج التدريب

#### أ. الجدول الزمني:

يجب أن يتفق الجدول الزمني مع طبيعة البرنامج، وعدد الموضوعات المدرجة، ومدى أهميتها (1)، وعادة ما يتضمن الجدول الزمني عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم، وزمن بداية كل جلسة، وموعد الراحة، والتسجيل، والاختبارات، وحفل الختام وغير ذلك (2).

#### ب. مكان التدريب:

يختار مكان التدريب الذي سيتم فيه التدريب، سواء كان داخل أو خارج المنظمة، أو في إحدى قاعات الفنادق مثلاً (3) ويلاحظ أن ترتيب الطاولة والمقاعد يجب أن يكون مناسباً لبرنامج التدريب (4).

#### ت. المتابعة اليومية للتدريب:

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب، أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، ويجب عليهم التأكد من الآتي: (5)

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب.

- التأكد من إعداد المادة العلمية والتدريبية.

- تجهيز كل المساعدات ولوازم التدريب.

- توفير سبل الراحة للمتدربين.

- (1) الهيتي خالد، المرجع سبق ذكره، ص 216.
- (2) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 350.
- (3) حجازي محمد، المرجع سبق ذكره، ص 324.
- (4) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 352.
- (5) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 354.

## 4. تقييم كفاءة التدريب

وتفيد هذه العملية في التعرف على مدى جودة برامج التدريب، ومعرفة أسباب القوة والضعف فيها، ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة، خاصةً بعد تطبيق المتدرب لما تعلمه في التدريب، كما يعطي التقييم فرصةً لتطوير البرامج لاحقاً ، ويمكن أن يتم التقييم في الجوانب التالية: (1)

## أ. تقييم المتدربين

ويعتمد التقييم على أخذ آراء المتدربين، من خلال تعبئة استمارات التقييم، أو بأي طريقة أخرى تمكن المشرفين على البرنامج من رصد انطباعات المتدربين عن البرنامج، وإلى أي مدى تمت الاستفادة منه. بالإضافة إلى أخذ رؤاهم ومقترحاتهم عن مكان وزمان البرنامج والقاعات والمدربين، وغير ذلك من الجوانب المتعلقة بمسألة التنمية والتدريب.

## ب. تقييم إجراءات البرنامج

من خلال ما يستنتجه المسؤولون من آراء المدربين، والمتدربين، ومن خلال المشاهدة، والملاحظة، وكذا من المقترحات التي تصلهم بطريقة أو بأخرى، أو من خلال الظروف المحيطة بالبرنامج، وكذلك التأكد من أن الأهداف المرجوة قد تحققت من البرنامج، ومن خلال ذلك يتم تقييم وتقويم برامج التدريب ليتم العمل بالمقترحات التوصيات الناتجة عن مسألة التقييم والعمل بها مستقبلاً.

## ت. تقييم نشاط التدريب ككل:

عادةً ما يتم تقييم نشاطات التدريب مجملته بعد رجوع المتدربين إلى أعمالهم، ومشاهدة ومراقبة أن ما تعلموه يتم تطبيقه بالفعل في مجال العمل، وقد يأخذ هذا التقييم من خلال تسجيل الملاحظات والأداء على المتدربين، وكذلك يمكن التقييم من خلال مراقبة مثلاً نسبة الشكاوى أو إصابات العمل، ومقارنة ذلك مع الأهداف المنتظرة من عملية التدريب والتنمية.

(1) الهيتي خالد، المرجع سبق ذكره، ص219.

## الفصل السادس: الأجور والحوافز

## تمهيد الفصل:

يشغل موضوع الأجور والحوافز جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنظمات على حد سواء، إذ يعد حجر الزاوية في تعويض الموظفين باعتباره وسيلة لإشباع حاجياتهم من جهة، وأحد العناصر المشكلة للتكلفة في المؤسسة من جهة أخرى. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية كل من الأجور والحوافز، حيث جاء هذا الفصل موسوما بالأجور

والحوافز، متضمنا العناصر التالية:

- i. ماهية نظام الأجور
  1. تعريف الأجر
  2. أهداف نظام الأجور
  3. تصنيفات الأجور
- ii. تقييم الوظائف لتحديد الأجور
  1. طرق تقييم الوظائف
  2. استخدام تصنيف الوظائف في تصميم الأجور
  3. تصميم الأجور
- iii. نظام الحوافز
  1. تعريف الحوافز
  2. تعريف التحفيز
  3. أنواع الحوافز

## 1. ماهية نظام الأجور

1. تعريف الأجر: يمكن تعريف الأجر على أنه " التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المهني المشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه أو هو التعويض المادي لعمل الانسان الاكتسابي."(1)

## 2. أهداف نظام الأجور: يمكن التمييز بين نوعين من الأهداف لنظام الأجور

## أ. أهداف عامة: نذكر منها: (2)

- تساعد على جذب أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين لتشغيل المنظمة.
- يساعد على تسهيل تحقيق مكانة تنافسية في تسويق المنتجات والخدمات، خاصة المنظمات الربحية.
- ربط برنامج الأجور بالوقت والتكلفة، وكذلك بموارد المنظمة وأولوياتها الخاصة بالعاملين.
- يجب أن يكون البرنامج مقبولا، ويحصل على موافقة الموظفين.
- يجب أن يلعب البرنامج دورا ايجابيا في تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل طاقاتهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم.
- يجب أن يحصل البرنامج في القطاع الخاص على موافقة الجمهور، ومن بينهم المساهمين والعملاء والحكومة العامة.
- يجب أن يعد البرنامج الموظفين بالفرص لتحقيق طموحات معقولة داخل إطار من المساواة والعدالة.

## ب. أهداف استراتيجية: نذكر منها: (3)

- مكافأة الموظفين على أدائهم الماضي.
- الحفاظ على مكانة تنافسية في سوق العمل.
- المحافظة على المساواة في الرواتب بين الموظفين.

(1) عبد الفتاح بوخمخ، المرجع سبق ذكره، ص 29.

(2) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص 114.

(3) المرجع السابق، ص 115.

- توافق أداء الموظفين المستقبلي مع الأهداف التنظيمية.
- التحكم في ميزانية الأجور.
- جذب موظفين جدد.

### 3. تصنيفات الأجور: للأجور عدة تقسيمات تبعا للمعيار المستخدم في التقسيم:

تبعا لطبيعتها: يمكن التمييز بين: (1)

- أجور نقدية: وهو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز، وهو يتكون من جزأين جزء ثابت يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.
- أجور عينية: وهي مختلف الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل السكن، النقل، ... الخ.

تبعا لقوتها الشرائية: يمكن التمييز بين:

- الأجر الإسمي: هو المبلغ الذي يتسلمه العامل لقاء الجهود التي يبذلها في العملية الإنتاجية في فترة زمنية معينة قد تكون ساعة، يوم، أسبوع، شهر ... ، وهو لا يعبر على القوة الشرائية للنقود التي قد يحصل عليها مقابل عمله، حيث أن صاحب العمل لا ينظر إلى الأجر إلا من الناحية الإسمية فقط أي القيمة التي يدفعها للعامل، في حين أن العامل لا يهتم الأجر النقدي بقدر ما يهتم مقدار ما يحصل عليه هذا الأجر من السلع والخدمات.<sup>(2)</sup>
- الأجر الحقيقي: عرفه البنك العالمي بأنه "مجموع السلع والخدمات التي يرغب العامل الحصول عليها مقابل أجره النقدي"، وهذا النوع من الأجر هو محور اهتمام العامل حيث يربط الأجر بتغيرات الأسعار، وبالتالي فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل.

الأجر الحقيقي = الأجر النقدي / المستوى العام للأسعار. (3)

تبعا لمعيار الدفع: (4)

(1) نادر أحمد أبو شيخة، المرجع سبق ذكره، ص 180.

(2) عبد الفتاح بوخمخ، المرجع سبق ذكره، ص 49.

(3) Bureau international du travail ,les comparaisons internationales du salaires réels, Genève, 1956, p03

(4) عبد الفتاح بوخمخ، المرجع سبق ذكره، ص 50.



- أجور على أساس الوقت: تدفع على أساس وحدة زمنية محددة، قد تكون ساعة أو يوم، أو شهر.
- أجور على أساس القطعة: وهو المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل نظير إنجاز جزء من العمل أو بلوغ العمل مرحلة معينة من الإنجاز.

## II. تقييم الوظائف لتحديد الأجور

### 1. طرق تقييم الوظائف:

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم الوظائف، والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

أولاً: الطرق غير الكمية: والتي تشمل:

- طريقة الترتيب
- طريقة الدرجات

ثانياً: الطرق الكمية: وتشمل بدورها:

- طريقة التنقيط
- طريقة مقارنة العوامل

أولاً: الطرق الكمية لتقييم الوظائف

- أ- أسلوب الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق استعمالاً، وتعتمد على التقدير الشخصي في تحديد مستوى كل وظيفة على حدى بالمقارنة مع الوظائف الأخرى وتستخدم هذه الطريقة في المنظمات التي يعمل فيها عدد قليل من الأفراد، تقوم هذه الطريقة على أساس الحكم العام الإجمالي على كل وظيفة بوصفها وحدة متكاملة دون الحاجة إلى تفتيتها. وتوجد العديد من الأساليب لتحقيق هذه الغاية (1).
- الترتيب البسيط: في ظل الترتيب البسيط يقوم المقيم بقراءة الوصف الخاص بكل وظيفة على حدا حتى تتكون له فكرة عن كل الوظائف، ثم يشترع في إجراء مقارنة بينها (مختلف الوظائف الخاضعة للتقييم) لتقييمها وتحديد أهميتها ليقوم بترتيب الوظائف من المرتبة الأولى وهي مرتبة الوظيفة ذات القيمة الأعلى في المنظمة ثم المرتبة الثانية

(1) نادر أحمد أبو شيخة، المرجع سبق ذكره، ص ص 185-186.

فالثالثة وهكذا، إلى المرتبة الأخيرة. (1) وفي اغلب الأحيان لا تقتصر عملية التقييم على فرد واحد فقط، بل يتولى التقييم عدة مقيمين في آن واحد ويؤخذ متوسط الآراء. كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): طريقة الترتيب البسيط في تقييم الوظائف

الترتيب	المتوسط	المقيم الرابع	المقيم الثالث	المقيم الثاني	المقيم الأول	الوظيفة
4	3.25	4	4	2	3	K1
1	2	3	1	3	1	K2
3	2.5	2	2	4	2	K3
2	2.25	1	3	1	4	K4

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص34.

فمن الجدول السابق إذن واستنادا إلى آراء المقيمين يتم ترتيب الوظائف الخاضعة للتقييم بحيث تأخذ الوظيفة K2 المرتبة الأولى والوظيفة K1 المرتبة الرابعة وهكذا...

-المقارنة الزوجية: في المقارنة الزوجية تقارن كل وظيفة بكل الوظائف الأخرى الموجودة بالمنظمة، واستنادا إلى هذه المقارنات تظهر ثنائيات من الوظائف، وتقوم المقارنة على تحديد في كل زوج الوظيفة الأهم، وبحساب عدد المرات التي تم فيها اختيار الوظيفة في كل ثنائية من الثنائيات تحدد أهمية الوظائف الخاضعة للتقييم وترتب (2).

$$R = N(N-1) / 2$$

حيث: N عدد الوظائف و R عدد المقارنات الممكنة .

فمثلا: إذا كانت لدينا خمسة وظائف يجري تقييمها وفقا لهذه الطريقة، وهي: k1, k2, k3, k4, k5 فإن عدد المقارنات الزوجية يمكن أن يحسب على النحو التالي:

$$R = 5(5-1) / 2 = 10$$

واستنادا إلى العلاقة السابقة إذن فإن عدد المقارنات يصل إلى 10 مقارنات، وهي كما يلي:

- (1) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص129.  
(2) عبد الفتاح بوخمخم، المرجع سبق ذكره، ص35.

(K1-K2), (K1-K3), (K1-K4), (K1-K4),

(K2-K3), (K2-K4), (K2-K5),

(K3-K4), (K3-K5),

(K4-K5).

وبوضع خط تحت الوظيفة الأهم في كل ثنائية وبحساب عدد المرات التي تم فيها اختيار كل منها، نحصل على ترتيب الوظائف تبعاً للأهمية المعطاة لها، ونوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : عدد مرات تفضيلات الوظائف وترتيبها

الوظيفة	عدد مرات اختيار الوظيفة	الترتيب
K1	4	1
K2	3	2
K3	2	3
K4	1	4
K5	0	5

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص36.

وأهم مزايا طريقي الترتيب البسيط و المقارنة الزوجية:

-سهولة فهمها لبساطتهما؛

- تطبقها في المنظمات التي يكون عدد الوظائف فيها محدود؛

عيوبها:

-عدم دقتها في تقييم الوظائف، لأن التقييم يتم بشكل كلي؛

-نتيجة التقييم تختلف من مقيم لآخر، كما قد تختلف حتى بالنسبة للمقيم الواحد من وقت لآخر؛

-يستحيل تطبيقها كلما زاد عدد الوظائف وكبر حجم المنشأة، إذ في هذه الحالة يستغرق وقتا طويلا خاصة في المقارنة الثنائية.

ب- أسلوب الدرجات: كما يطلق عليها طريقة التصنيف أو طريقة الفئات السابق تحديدها، وتستند هذه الطريقة على إنشاء سلم الدرجات، تمثل كل درجة منها مستوى محددا من الصعوبة تضم الوظائف التي تتفق في درجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها.

وتتمثل خطوات هذي الطريقة فيما يأتي:(1)

- تحديد عدد الدرجات، ويتم تمييز كل درجة عن الأخرى من خلال إدراك الفروق الدقيقة بين تعاريف هذه الدرجات.
- دراسة أوصاف هذه الوظائف وتقسيمها إلى عدد من المستويات الوظيفية المقابلة لعدد الدرجات على أساس التماثل أو التشابه القائم بين صعوبة هذه الوظائف، ثم إعداد تعريف مستقل لكل مستوى من واقع أوصاف الوظائف.
- تحديد عدد المستويات الوظيفية وتوزيع أوصاف الوظائف على هذه المستويات، وتعريف كل مستوى بتحديد السمات وعوامل التقويم المميزة له.

للتوضيح يمكننا إدراج الجدول التالي الذي يوضح توصيف مبسط لأربع فئات من الوظائف كما يلي:

## الجدول رقم(03): الدرجات الوظيفية ووصفها

وصف الدرجة						الدرجة
ظروف عمل عادية داخل المكتب	عمل فردي	لا تتطلب خبرة	قدرات عقلية بسيطة جدا	عدم وجود إشراف	عمل كتابي روتيني	الدرجة الأولى
عمل في ظروف عادية يتطلب التنقل أحيانا	عمل يتطلب قليل من التعاون	قدر محدود من الخبرة	قدرات عقلية عادية	الإشراف محدود	عمل كتابي يتطلب قدر من المهارة	الدرجة الثانية
ظروف عمل تتميز بالضوضاء والحرارة	عمل يتطلب درجة عالية من التعاون	درجة عالية من الخبرة	قدرات عقلية عالية	يتطلب قدرة عالية على الإشراف	عمل كتابي يتطلب مهارة عالية	الدرجة الثالثة
ظروف عمل محيط غير مناسبة	عمل يتطلب مقدره عالية جدا على التعاون مع الجميع	خبرة خاصة لمعالجة مشاكل متجددة	قدرات عقلية خاصة	يتطلب قدرة عالية على الإشراف	عمل كتابي يتطلب مهارات خاصة ومبادرة	الدرجة الرابعة

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 37.

بعد تحديد الدرجات يتم تحديد أجر كل منها أو تحديد الأجر الأعلى والأدنى لكل درجة. وفي الأخير يقارن وصف الوظيفة مع الوصف المحدد لتحديد الدرجة التي تناسب الوظيفة أكثر.

من ميزات هذه الطريقة: (1)

- البساطة، إذ يمكن تطبيقها خاصة في المنظمات الصغيرة الحجم.

- هي طريقة تقوم على التقدير الشخصي .

من عيوبها:

(1) عبد الفتاح بوخمخم، المرجع سبق ذكره، ص 36.

- هناك صعوبة في تحديد الوصف الخاص بكل درجة الشيء الذي ينتج عنه صعوبة تحديد معالم واضحة لكل درجة.

### ثانيا: الطرق الكمية

أ. أسلوب مقارنة العوامل: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الكمية الأكثر تعقيدا وتتطلب هذه الطريقة تهيئة لجنة

لتقييم الوظائف لمقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى.(1)

وتتخلص هذه الطريقة في عدة مراحل:(2)

- تحديد الوظائف المعيارية التي تخضع للتقييم؛
  - تحديد العوامل الأساسية التي يتم على أساسها تقييم الوظائف المعيارية؛
  - إجراء مقارنة بين الوظائف المعيارية على أساس عوامل التقييم وتحديد رتبة كل وظيفة على أساس كل عامل من عوامل التقييم؛
  - توزيع أجر الوظائف المعيارية على أساس الأهمية النسبية لعوامل التقييم، وترتب الوظائف على أساس الأجر الممنوح لكل عامل من عوامل التقييم، ثم مقارنة الترتيب الجديد مع الترتيب السابق؛
  - وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل؛
  - تقييم باقي وظائف المنظمة انطلاقا من الخريطة.
- وسوف نعمل على تجسيد المراحل السابقة:

- نفترض أن الوظائف المعيارية التي تجري تقييمها والتي سوف تستخدم كأساس لتقييم الوظائف

الأخرى في المنظمة هي الوظائف: k1,k2,k3,k4,k5,k6

- العوامل الأساسية التي سوف تستخدم في التقييم هي: المسؤولية، التعليم، الخبرة، القدرات العقلية،

القدرات الجسمانية.

- أعطت نتيجة المقارنة بين الوظائف على أساس معايير التقييم الترتيب الوارد في الجدول التالي:

(1) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص133.

(2) عبد الفتاح بوخمخ، المرجع سبق ذكره، ص 38.

## الجدول رقم(04): ترتيب الوظائف المعيارية على أساس عوامل التقييم

عوامل المقارنة	المسؤولية	التعليم	الخبرة	القدرة العقلية	القدرة الجسمانية	الوظائف
K1	1	5	2	1	4	
K2	3	1	4	3	2	
K3	2	6	1	2	6	
K4	5	3	5	5	5	
K5	4	2	3	4	3	
K6	6	4	6	6	1	

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة،

الجزائر، 2001، ص37.

ففي الجدول السابق مثلا إذا أخذنا عامل المسؤولية كأساس للتقييم فإن المتبة الأولى من نصيب

الوظيفة K1 و المرتبة الثانية من نصيب الوظيفة 3K ، أما الوظيفة 2K فتأتي في المرتبة الثالثة. في

حين تحتل الوظيفة 5K المرتبة الرابعة والوظيفة 6K المرتبة السادسة وهكذا بالنسبة للتقييم على

أساس العوامل الأخرى.

- توزيع الأجر الحالي للوظائف المعيارية على أساس الأهمية النسبية لعوامل التقييم، وهذه المرحلة

منفصلة تماما على المرحلة السابقة، ولتحقيق هذه الخطوة نفترض أن الأجر الحالي للوظائف المعيارية

والأهمية النسبية لعوامل التقييم كما في الجدول التالي:

## الجدول رقم (05): الأهمية النسبية لعوامل التقييم للوظائف المعيارية

الوظائف	الأجر	المسؤولية	التعليم	الخبرة	القدرة العقلية	القدرة الجسمانية
K1	8000 دج	24.37%	12.5%	19.3%	26.25%	17.50%
K2	8200 دج	22.56%	17.68%	15.85%	21.34%	22.56%
K3	7500 دج	25.33%	11.33%	22.6%	25.33%	15.33%
K4	6650 دج	23.30%	16.54%	18.80%	21.80%	19.54%
K5	7950 دج	22.01%	16.35%	18.23%	21.38%	22.01%
K6	7550 دج	21.85%	15.23%	14.57%	20.53%	27.81%

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة،

الجزائر، 2001، ص39.

وباستخدام النسب في الجدول السابق نحدد الأجر الذي يمنح لأي وظيفة من الوظائف المعيارية على أساس عوامل التقييم المختلفة، وذلك كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): أجر الوظائف المعيارية على أساس الأهمية النسبية لعوامل التقييم

الوظائف	المسؤولية	التعليم	الخبرة	القدرة العقلية	القدرة الجسمية	الأجر الحالي للوظيفة
K1	1950	1000	1550	2100	1400	8000 دج
K2	1850	1450	1300	1750	1850	8200 دج
K3	1900	850	1700	1900	1150	7500 دج
K4	1550	1100	1250	1450	1300	6650 دج
K5	1750	1300	1450	1700	1750	7950 دج
K6	1650	1150	1100	1550	2100	7550 دج

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة،

الجزائر، 2001، ص39.

- نحول القيم النقدية إلى رتب، وذلك بمقارنة القيم التي حصلت عليها الوظائف المعيارية بالنسبة لكل عامل على حدة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): ترتيب الوظائف المعيارية على أساس الأجر المحدد لعوامل التقييم

الوظائف	المسؤولية	التعليم	الخبرة	القدرة العقلية	القدرة الجسمية
K1	1	5	2	1	4
K2	3	1	4	3	2
K3	2	6	1	2	6
K4	6	4	5	6	5
K5	4	2	3	4	3
K6	5	3	6	5	1

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة،

الجزائر، 2001، ص 40.

ثم نقارن هذا الترتيب مع الترتيب الذي حدد سابقا على أساس الأهمية النسبية المعطاة لعوامل التقييم، وذلك من خلال إدراج جدول يضم الترتيبين الأول والثاني.



## الجدول رقم(08): مقارنة لترتيب الوظائف المعيارية

الوظائف		المسؤولية		التعليم		الخبرة		القدرة العقلية		القدرة الجسمانية	
K1	1	1	5	5	2	2	1	1	4	4	
K2	3	3	1	1	4	4	3	3	2	2	
K3	2	2	6	6	1	1	2	2	6	6	
K4	5	6	3	4	5	5	6	5	5	5	
K5	4	4	2	2	3	3	4	4	3	3	
K6	6	5	4	3	6	6	5	6	1	1	

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة،

الجزائر، 2001، ص 40.

من الجدول ملاحظ ان هناك ترتيبين للوظائف، ترتيب على أساس الأهمية النسبية المعطاة لعوامل التقييم وترتيب على أساس القيمة النقدية المعطاة للعوامل، لذا نقارن الآن بين الوظائف المعيارية على أساس الترتيبين الأول والثاني.

ونلاحظ أن كل الوظائف يتفق ترتيبها الأول مع الترتيب الثاني بخلافوظيفتين K4 ، K6 لم يحدث فيهما التطابق فيما يتعلق بعوامل المسؤولية والتعليم والقدرات العقلية لذا يجب استبعاد هاتين الوظيفتين من الوظائف المعيارية، وتستخدم الوظائف الأخرى كوظائف أساسية في تقييم الوظائف في المنظمة.

في الأخير نقوم بإعداد الجدول الذي يستخدم كأساس لتقييم الوظائف في المنظمة، ويضم هذا الجدول فئات الأجر وعوامل التقييم، ونحدد على الجدول قيمة كل وظيفة من الوظائف المعيارية فيما يتعلق بعوامل التقييم، وذلك كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): مقارنة العوامل لتقييم الوظائف

عوامل التقييم					الأجر
القدرة الجسمانية	القدرة العقلية	الخبرة	التعليم	المسؤولية	
			K3		850ج
					900ج
					950ج
			K1		1000ج
					1050ج
					1100ج
					1150ج
	K3				1200ج
					1250ج
		K2	K5		1300ج
					1350ج
					1400ج
	K1				1450ج
		K5	K2		1500ج
					1550ج
		K1			1600ج
					1650ج
		K3			1700ج
	K5	K2		K5	1750ج
					1800ج
				K2	1850ج
		K3		K3	1900ج
				K1	1950ج
					2000ج
					2050ج
		K1			2100ج
					2150ج

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001،

ص42.

ب. أسلوب النقط: تتميز هذه الطريقة بدقة نتائجها رغم تعقدها وطول اجراءاتها وتكاليفها المالية العالية، (1) يقوم استخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف علي مقارنة الوظائف ببعضها علي أساس مجموعة من العوامل وهي عوامل المقارنة، أي أن تقييم الوظائف لا يتم بشكل كلي كما هو الشأن في طريقة الترتيب. و تنطلق هذه الطريقة في التقييم من أن الوظائف كلها تحتوي على مجموعة من العوامل، ودرجة تواجد هذه العوامل في الوظائف تكون متباينة، و تكون درجة تواجدها أيضا مختلفة على مستوى الوظيفة الواحدة، وبالتالي فان الأهمية النسبية لهذه العوامل تكون مختلفة. والعوامل المستخدمة في التقييم تختلف من منظمة لأخرى، لكن تجمع الآراء في الفكر الإداري أن هناك أربع عوامل أساسية تستخدم في تحليل وتقييم الوظائف. و تتمثل هذه العوامل في: (2):

-المهارة: يقصد بالمهارة كل القدرات الذهنية و العضلية سواء كانت طبيعية أو مكتسبة الضرورية لأداء عمل ما بالكفاءة المطلوبة. والعوامل الأساسية التي تتحكم في المهارة هي: التعليم، الخبرة والتدريب.

-المجهود: ويقصد به، ذلك النشاط الفكري و العضلي الذي يؤديه الفرد لدي ممارسته لعمله، ويتمثل المجهود الفكري في القدرة على التحليل، التركيز، القدرة على إبداء الانتباه، و المثابرة والتكيف... الخ. أما المجهود العضلي فيتمثل في المجهود الجسماني الذي يؤديه الفرد لدى ممارسته للعمل، مثل تأدية الحركات العضلية، و الوضعية التي يتخذها جسم الفرد لدى أدائه للعمل، هل يؤدي الفرد العمل جالسا أم واقفا، وهل يكون الجسم في وضعية انحناء معينة؟ الخ ..

-المسؤولية: لدى ممارسة الفرد لعمل معمل معين فلا بد وأن يتحمل المسؤولية في نهاية الأمر. والمسؤولية قد تكون عن النتائج المطلوبة من الفرد وعن نوعية المنتجات و كميتها وعن توفير معلومات معينة أو عن سلامة الأدوات المستخدمة في العمل، كما تكون المسؤولية عن الأفراد وعن مستوى تدريبهم، وعن مستوى الأداء الذي يحققونه. وعلى هذا الأداء فهذا العامل يمكن أن يقسم إلى مجموعة من العوامل الفرعية الأساسية. المسؤولية على الآلات والأجهزة. المسؤولية على جودة المنتجات المسؤولية على الموارد النقدية المسؤولية عن سلامة الأفراد المسؤولية عن توفير و حفظ المعلومات .

(1) نادر أحمد أبو شيخة، المرجع سبق ذكره، ص 189.  
(2) عبد الفتاح بوخمخ، المرجع سبق ذكره، ص 43.

-ظروف العمل: وهي الظروف التي تحيط بالفرد لدى تأديته للعمل، أي الظروف التي يمارس في إطارها عمله، والتي تؤثر في قدرته على أدائه للعمل، بحيث يكون الفرد غير قادر على التحكم فيها. وتمثل ظروف العمل في الظروف الطبيعية مثل الحرارة، الرطوبة، الضوضاء، التهوية، ونظافة مكان العمل الخ... بعد تحديد العوامل المستخدمة في تقييم الوظائف تقسم هذه العوامل إلى العوامل الفرعية، ويقسم كل عامل فرعي إلى عدد من المراتب و التي تشير إلى الدرجة التي يتواجد بها العامل في الوظيفة. وعدد المراتب ليس شرط أن يكون واحدا في كل العوامل الفرعية. ثم تحدد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأساسية، كذا الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الفرعية. وتوزع النقط بين العوامل الأساسية تبعا لأهميتها النسبية. أما تقييم النقط التي منحت لكل عامل من العوامل الأساسية بين المراتب التي يتكون منها العامل الأساسي فيما أن يتم على أساس متوالية حسابية أو على أساس متوالية هندسية. وغالبا ما تستخدم المتواليات الحسابية في تحديد قيمة المراتب، أما القيمة بين المراتب فتحدد استنادا إلى العلاقة التالية: (1)

$$\text{قيمة الزيادة بين المراتب} = (\text{قيمة أعلى مرتبة} - \text{قيمة أدنى مرتبة}) / (\text{عدد المراتب} - 1)$$

فإذا افترضنا أن منظمة ما تود القيام بتقييم الوظائف باستخدام طريقة النقط، وقد حددت 1000 نقطة توزع بين عوامل التقييم المختلفة وفقا للأهمية النسبية، كما حددت قيمة مراتب العوامل الفرعية وفقا للمتتاليات الحسابية، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): تقييم الوظائف في طريقة النقط

المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	قيمة الزيادة بين المراتب	الأهمية النسبية	العوامل
1	2	3	4	5	6			
							50%	المسؤولية
10	48	86	124	162	200	38	20%	على الآلات والمواد
10	38	66	94	122	150	28	15%	على الأفراد
10	38	66	94	122	150	28	15%	على الموارد المالية
							20%	المهارة
05	34	63	92	121	150	29	15%	التعليم
05	14	23	32	41	50	09	05%	الخبرة
							20%	المجهود
10	28	46	64	82	100	18	10%	الفكري
05	24	43	62	81	100	19	10%	العضلي
							10%	ظروف العمل
05	14	23	32	41	50	09	05%	المخاطرة
05	14	23	32	41	50	09	05%	ظروف طبيعية محيطة

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص45.

ليتم بعدها مقارنة وصف الوظيفة بجدول النقط لتحديد الدرجة التي يتواجد بها كل عنصر من عناصر التقييم في الوظيفة، وإذا تمت معرفة هذه المستويات أمكن تحويلها إلى نقط، فإذا افترضنا أن لدينا أربعة وظائف للتقييم، وأن درجة تواجد عناصر التقييم في هذه الوظائف كما في الجدول الموالي، فإن الأهمية النسبية لهذ الوظائف تتحدد كما يلي:

## الجدول رقم (11): الأهمية النسبية للوظائف الخاضعة للتقييم

الوظائف الخاضعة للتقييم				عوامل التقييم
K4	K3	K2	K1	
124	162	124	200	المسؤولية على الآلات والمواد
94	150	94	100	المسؤولية على الأفراد
38	150	38	50	المسؤولية على الموارد المالية
92	150	121	150	التعليم
14	32	32	41	الخبرة
64	100	46	82	المجهود الفكري
43	05	81	05	المجهود العضلي
32	14	14	05	المخاطرة
23	32	32	14	ظروف طبيعية محيطة
524	795	582	647	المجموع

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص46.

وتمتاز طريقة النقط بالدقة في عملية تقييم الوظائف لأنها لا تعتمد على مقارنة وظيفة بوظيفة أخرى بشكل كلي بل تعتمد على تحليل الوظائف وتحديد العوامل التي تتكون منها، وتحديد الدرجة التي يتواجد بها كل عامل في الوظيفة، ويعبر عن ذلك بالنقط. وبالتالي فهذه الطريقة يمكن استخدامها مهما كان عدد الوظائف التي تخضع للتقييم، لذا يتم تطبيقها خاصة من طرف المنظمات الكبيرة الحجم. ولكن تطبيق هذه الطريقة يتطلب جهدا ووقتا كبيرين وذلك لأنه لا بد من تحديد المعايير الأساسية والفرعية التي تستخدم في التقييم، وتحديد مراتب العوامل الفرعية وقيمها<sup>1</sup>.

## 2. استخدام تصنيف الوظائف في تصميم الأجور

بعد الانتهاء من عملية تقييم الوظائف تظهر الحاجة إلى تصنيفها، أي وضعها في درجات، حيث تلجأ المنظمات إلى تصنيف الوظائف في فئات وتقدير أجر كل فئة، وهذا بدلا من أن تحدد أجر كل وظيفة على حدى. مع العلم أن عدد فئات الأجر يختلف من منظمة إلى أخرى وتتحكم فيها مجموعة عوامل تتمثل في حجم المنظمة، عدد الوظائف التي

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، المرجع سبق ذكره، ص 47.

تخضع للترتيب، سياسة الترقية المعتمدة، الفرق بين أعلى وأدنى أجر، والعرف السائد في مجال الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة.(1)

أ. تصنيف الوظائف حسب طريقة الترتيب: كل مجموعة من الوظائف تكون متقاربة من حيث أهميتها النسبية تشكل فئة أجر.

ب. تصنيف الوظائف حسب طريقة الدرجات: فئات الأجر تتحدد لدى إعداد التقييم، بما أنه يسمح بتحديد الفئات ووضع كل وظيفة في الفئة المناسبة لها.

ت. تصنيف الوظائف حسب طريقة النقط: ترتب الوظائف تصاعدياً على أساس النقط التي منحت لها. وبعد الترتيب تحدد الفواصل بين مجموعة ومجموعة من الوظائف. وإذا لوحظ أن هناك فرق كبير في النقط بين مجموعة من الوظائف ومجموعة أخرى فإن كل مجموعة متقاربة تشكل فئة وظيفية. وقد تلجأ المنظمات لتحديد حدود الفئات المختلفة، أي تحديد الحد الأدنى والأعلى لكل فئة من الفئات الأجرية. وهذا الأسلوب يتطلب معرفة العدد الإجمالي للنقط في المنظمة وكذا عدد الفئات المرغوب.

### 3. تصميم الاجور

بعد تحديد قيمة الوظائف بالنقط يصبح من الضروري الربط بين الأهمية النسبية للوظيفة وبين الأجر أي قيمة الوظيفة نقداً. ولتحقيق هذا الغرض هناك طرق إحصائية منها: الطريقة التقريبية وطريقة المربعات الصغرى.

أ- الطريقة التقريبية: في ظل هذه الطريقة يتم تمثيل قيم الوظائف والأجور المقابلة لها بيانياً، بحيث تمثل على المحور الرأسي معدلات الأجور الحالية وتمثل على المحور الأفقي الوظائف معبراً عنها بنقط التقييم والدرجات الوظيفية. ثم نحدد خط الاتجاه العام يمر على أكبر عدد ممكن من النقط بحيث تكون قيم الانحرافات عن خط الاتجاه العام أقل ما يمكن، فإذا كانت النقط فوق خط الاتجاه العام بمسافة كبيرة فهذا يعني أن الوظائف المقابلة لهذه النقط تحصل على أجر أعلى مما يستحق، وهو لا يتماشى وقيم التقييم، أما إذا وقعت تحت خط الاتجاه العام، فهذا يعني أن الوظائف يعطى لها أجر أقل عما تستحقه، وهذا أيضاً لا يتماشى ونتيجة تقييم الوظائف.(2)

(1) المرجع السابق، ص 52.

(2) عبد الفتاح بوخمخ، المرجع سبق ذكره، ص 54.

ب- طريقة المربعات الصغرى: تقوم طريقة المربعات الصغرى في تئمين الوظائف عن طريق تحديد العلاقة بين قيم التقييم وقيم الأجور باستخدام الاتجاه العام للخط المستقيم. ومعادلة الاتجاه العام المستخرجة تمكن من حساب معدلات الأجر لكل قيمة من قيم التقييم في ضوء العلاقة المحسوبة بين هذين المتغيرين والتي يمثلها خط الاتجاه العالم لهذه العلاقة....

ونأخذ معادلة الاتجاه العام للخط المستقيم الصيغة التالية:..... $(Y=a_0+a_1x^2)$

والقيم المراد حسابها في المعادلة هي القيم:  $a_0$ ;  $a_1$  حيث تمثل  $a_0$  نقطة تقاطع خط الاتجاه العام مع المحور الرأسي.

ويمكن الوصول إلى ذلك باستخدام المعادلتين المساعدةتين للمربعات الصغرى، وهي:

$$\sum y = a_0N + a_1\sum X \dots\dots\dots(1)$$

$$\sum xy = a_0\sum x + a_1\sum x^2 \dots\dots\dots(2)$$

وتحدد قيمة الثوابت بحل المعادلتين السابقتين حيث  $X$  ترمز لمتوسط التقييم و  $Y$  لمتوسط الأجر في الدرجة و  $n$  لعدد المفردات (الدرجات). (1)

### III. التحفيز في المنظمات

#### 1. تعريف الحوافز:

اختلف الكتاب والدارسون في تناول الحوافز بالتعريف، ومن هذه التعاريف نذكر:

لقد عرفت الحوافز بأنها " الوسائل والأساليب التي توفرها المنظمة للعاملين سواء كانت مادية أم معنوية تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة." (2)

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات والمحركات التي تدفع الفرد نحو اتخاذ سلوك معين بالشكل الذي يلي احتياجاته ويحقق اهدافه.

#### 2. تعريف التحفيز:

من التعاريف التي وردت في شأن التحفيز نجد:

"التحفيز هو استخدام مجموعة من العوامل للتأثير على سلوك الأفراد ليؤدوا عملهم برغبة وانتماء ايجابي."

(1) المرجع السابق، ص 56.

(2) زاهر عبد الرحيم، المرجع سبق ذكره، ص 114.



كما عرف التحفيز على أنه "يعرف التحفيز على أنه: "تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"(1)

في حين أشار بعض الدارسين إلى أن التحفيز هو "مجموعة من القوى التي تحرك الفرد لأن يتصرف بطرق أو اتجاهات معينة، نحو تحقيق أهداف محددة."(2)

كما يؤكد بعض الدارسين أن التحفيز "هو مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومحيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله، وتحدد اتجاهه، شكله وشدته ومدته" (3)

وعليه فالتحفيز هو عملية التأثير على دافعية الفرد من خلال تلبية احتياجاته بشكل يجعله يتخذ سلوكيات واتجاهات معينة. يؤدي من خلالها عمله برغبة وانتماء ايجابي.

#### 4. أنواع الحوافز

تتميز الحوافز وذلك باختلاف المعايير التي نعتمدها في التقسيم، ومن هذه التقسيمات يمكن أن نذكر:

##### أ. من حيث طبيعتها أو قيمتها

أولاً: الحوافز المادية: هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر المقابلة للزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح وإمكانات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمان استقرار العمل.(4)

ومن صورها:

المكافآت: وتمنح المكافآت في صور متعددة أهمها:

- (1) الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص10.
- (2) الصيرفي محمد، السلوك الإداري، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007، ص376
- (3) حمداوي وسيلة، المرجع سبق ذكره، ص151
- (4) حسن زويلف مهدي: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، 2003، ص ص-173-174.

- المكافآت عن ساعات العمل الإضافية .

- المكافآت عن اقتراحات العاملين .

- مكافأة الجهد الفردي.

ب- الترقية : تعتبر الترقية الحافز الدائم الأكثر أهمية في الحياة الوظيفية بما يصاحبها في من رفع في المرتب وزيادة للقدرة ( المكانة ) بتقلد الوظيفة الأعلى.

ج- المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين ، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو على أساس الأرباح الصافية. وقد يأخذ التحفيز شكلا آخرأ بأن يتم توزيع نسبة من الأرباح المحققة على العاملين إضافة إلى الرواتب التي يتقاضونها أو يعطى العاملون أسهما في الشركة.(1)

ثانيا: الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المنشأة.(2)

ومن صورها :

أ. التدريب

ب. المشاركة في تحديد الأهداف

ت. إشراك العاملين

ث. ضمان العمل واستقراره

ج. الاتصال

ح. الخدمات الاجتماعية

(1) محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص 54.

(2) نجيب شاوش مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، ط3، 2004، ص 210

خ. تحسين ظروف الحياة في العمل

ب. الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها والمستفيدين منها

أولاً: الحوافز الإيجابية: وهي التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات البناءة تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية ( تقدمها المؤسسة ) تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ( ومن هذه الحوافز نجد الحوافز المادية أو الاجتماعية، الحوافز الذاتية والمعنوية).<sup>(1)</sup>

ثانياً: الحوافز السلبية: هي التي تستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الانصياع للأوامر والتوجيهات والتعليمات مما يدفع الإدارة إلى القيام بالحوافز السلبية التي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

ت. من حيث المستفيدين منها: يمكن التمييز بين:<sup>2</sup>

أولاً: الحوافز الفردية: على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على مستوى الفردي، إلا أن جميعها تربط بين أداء الفرد والمكافأة ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفريدة هو من أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي تستهدف الأرباح.

ثانياً: الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تدخل في العمل فإنه من الصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي حيث يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل.

ثالثاً: الحوافز على مستوى المنظمة: تحتاج الكثير من المنظمات إلى مستويات عالية من التعاون بين العاملين من أجل تحقيق الأداء بكفاءة عالية لذلك تلجأ إلى تبني هذا النوع من الحوافز من أجل تعزيز هذه الحالة على مستوى المنظمة ككل وتتجسد هذه الحوافز مثلاً في المشاركة في الأرباح السنوية وملكية العاملين

(1) الموسوي سنان، المرجع سبق ذكره، ص 233.

(2) هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار الكنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص 33 - 34.

لجزء من أسهم الشركة وخطط الاقتراحات التي يطلق عليها أحيانا خطط توفير التكاليف والسبب في ذلك انه عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع الاقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

## الفصل السابع: اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات

### تمهيد الفصل:

يمثل العنصر البشري العنصر الأول والمورد الرئيسي في المنظمات، إذ يعبر عن حيويتها وتفاعلها ويؤثر بمكوناتها كما يتأثر هو الآخر، وبما ان المنظمة منظومة متكاملة من القواعد والنظم، فهي تتأثر بمختلف العلاقات الاجتماعية المتواجدة بالمنظمة، كما تفرز العديد من الظواهر الاجتماعية المتنوعة منها الصراعات. وعليه جاء هذا الفصل تحت عنوان: اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات، متضمنا النقاط التالية:

#### I. اليقظة الاجتماعية

1. تعريف اليقظة الاجتماعية
2. مفهوم رأس المال الاجتماعي
3. وسائل وآليات بناء رأس المال الاجتماعي

#### II. الصراع التنظيمي

1. تعريف الصراع التنظيمي
2. أسباب الصراع التنظيمي
3. أشكال الصراع التنظيمي
4. إدارة الصراع التنظيمي

## 1. اليقظة الاجتماعية

تمثل العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين عمال المنظمة، أحد أهم العوامل التي تساهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة لتحقيق الأداء الكفؤ والفعال، والتي ترفع من قيمة المنظمة، وتحقق لها ميزة تنافسية، وعلى المنظمة القيام بدراسات مستمرة عن الأجواء الاجتماعية السائدة بالمنظمة، لمعالجة مختلف التقلبات والاختلافات التي يمكن أن تحدث.

1. تعريف اليقظة الاجتماعية: وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية، مثل الصراعات الاجتماعية والتعارضات الدينية والعرقية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المنظمة وعمالها.(1)

2. مفهوم رأس المال الاجتماعي: هو مورد مستمد من الروابط والعلاقات التبادلية الوثيقة بين الأفراد. وفي تعريف آخر هو مجموعة الموارد الفعلية والممكنة، المتصلة في /والمتاحة من خلال/ والمستمدة من شبكة الروابط والعلاقات التي يمثلها الفرد أو الجماعة... وهكذا فإن رأس المال الاجتماعي يضم شبكة الروابط والموجودات التي يمكن حشدها من خلال تلك الشبكة.(2)

ويتعلق الأمر هنا بالإحاطة بعدة متغيرات قد تؤثر على لمنظمة وبيئتها ونذكر منها:(3)

-الحرص على أذواق المستهلكين مع ضرورة تأقلم المنظمة معهم.

-اختيار موضوعات اليقظة التجارية فمثلا منظمة ما يكون معظم زبائنها ينتمون للفئة العمرية أقل من 30 سنة، في هذه

الحالة يجب أن تركز المنظمة وسائل اليقظة لديها في الأماكن التي يتردد عليها الشباب، حتى تستطيع المنظمة تحليل

أذواقهم وتطلعاتهم، وترجمة كل ذلك من خلال الإشهار من أجل بيع علاماتها.

(1) نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص71

(2) حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص 423.

(3) عمار بوشناق، المرجع سبق ذكره، ص ص85-86.

## 3. وسائل وآليات بناء رأس المال الاجتماعي

من اجل بناء رأس مال اجتماعي على المنظمة اتخاذ جملة ن الاجراءات تستهدف تنمية وتطوير شبكة قوية ومكثفة ومتينة ومتماسكة من الروابط والعلاقات المستمرة والمتكررة، الرسمية والغير رسمية بين الادارة المالكين من جهة، وبين العاملين من جهة أخرى، وكذلك فيما بين العاملين انفسهم في جميع الوحدات والمستويات، ومن بين هذه الوسائل:(1)

- أ. تشجيع البرامج المشتركة وفرق العمل واللجان المشتركة.
- ب. عقد الاجتماعات واللقاءات المنتظمة بين العاملين من المستويات والوحدات المختلفة.
- ت. تشجيع التدوير الوظيفي على مستوى واسع في المنظمة.
- ث. الاهتمام بالعلاقات والاتصالات غير الرسمية وتشجيع إنشاء الروابط والعلاقات غير الرسمية المكثفة والمنتظمة والمتكررة والمحافظة عليها. ويمكن أن يتم ذلك بتشجيع اللقاءات والأمسيات والمسابقات الثقافية والاجتماعية والترفيهية والرياضية والبرامج الترويحية،...
- ج. ايجاد الوسائل والتسهيلات داخل المنظمة (من قاعات وملاعب وغيرها) لإتاحة الفرصة للعاملين للالتقاء والاجتماع وتبادل الرأي والتواصل أثناء فترات الاستراحة وغيرها.
- ح. وضع السياسات والأنظمة والممارسات وتوفير الظروف التي تساعد العاملين وتشجعهم على الاستمرار في العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- خ. تطبيق الاجراءات والممارسات التي تشجع الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات المختلفة.
- د. تحفيز العاملين وايجاد الدافعية لديهم بأن بناء وتطوير مثل هذه الروابط والصلات القوية والمستقرة يفيدهم.
- ذ. تطوير ثقافة تنظيمية تؤكد على قيم العمل الجماعي والثقة والصراحة وتقاسم المعرفة والانفتاح وغيرها.

(1) حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص ص 424-425.

## II. الصراع التنظيمي

تختلف سلوكيات واتجاهات وأهداف الأفراد والمجموعات، ما يدفعهم إلى تكوين جماعات، والتي أصبحت تعرف بالتنظيم غير الرسمي، ومع تعارض الأهداف، والاتجاهات، ومحدودية الموارد المتاحة في البيئة الداخلية للمنظمة يظهر التنافس، والصراع بين الأفراد أو الجماعات.

## 1. تعريف الصراع التنظيمي

اختلف الكتاب والدارسون في وضع تعريف للصراع التنظيمي بالمنظمات، وذلك لاختلاف التوجهات والرؤى، من هذه التعاريف يمكن أن نذكر ما يلي:

تعريف ليكرت: "يعرف الصراع على أنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، ما يؤدي إلى ظهور العداء" (1)

في حين يرى بعض الدارسين أن "الصراع التنظيمي هو دالة لامتلاك اثنان أو أكثر من الأفراد أو المجموعات لأهداف أو أفكار أو فلسفات أو توجهات متعارضة." (2)

تعريف مارش وسايمون: "الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بيث يواجه الفرد أو الماعة صعوبة ف اختيار البديل الفضل." (3)

في حين عرف كتاب آخرون الصراع على أنه "هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار، أو في المصالح، أو في الاحترام بين طرفين (أفراد)، بينهما علاقة مباشرة في بيئة العمل." (4)

كما عرف الصراع التنظيمي على أنه "الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومدرجات ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني." (5)

في حين يشير كتاب آخرون إلى أن الصراع التنظيمي هو "حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح، والأهداف بين الأفراد، والجماعات والمنظمات." (1)

(1) بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، دون سنة، ص 143.

(2) إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2016، ص366.

(3) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 296.

(4) sekiou et autres, Gestion des ressources humaines, De Boeck, ed2, paris,2001, p 796

(5) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 318.



## 2. أسباب الصراع التنظيمي

تعود الصراعات التنظيمية إلى العديد من الأسباب يمكن تقسيمها إلى أسباب متعلقة بالفرد وعلاقته بالآخرين، وأسباب متعلقة بالتنظيم والسلوك التنظيمي.

## أ. أسباب متعلقة بالفرد وعلاقته بالآخرين

يكن أن نبرز أهم العوامل المساعدة على ظهور الصراع عند الفرد وهي:

- أولاً: الخصائص والسمات الشخصية: تساهم شخصية الفرد بشكل واضح في تحديد سلوكه، فاختلاف خصائص شخصية الفرد (الفطرية والمكتسبة) هي التي تحدد ردود أفعالهم، بحيث أن إدراك كل فرد لي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له، وهذا من شأنه أن يغذي الخلاف مع الآخرين وقد يتطور إلى صراع حقيقي. (2)
- ويمكن أن يتطور الصراع بسبب الطموح والرغبة التي يسعى الفرد إلى تحقيقها داخل المنظمة فبعض الأفراد يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، ومنهم من يريد الحصول على السلطة ولو على حساب الآخرين أو كسب ثقتهم.
- ثانياً: الاختلاف والتنوع الثقافي: إن التنوع الثقافي لأفراد المنظمة الواحدة، خصوصاً إذا كانت هذه الثقافات متضادة، سيساعد على ظهور ما يسمى بؤر التوتر والمشاحنات، بسبب رفض الأفكار، وتشير غالبية البحوث الميدانية الخاصة بالبعد الثقافي في إدارة الموارد البشرية إلى الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في التأثير على مجريات العمل داخل المنظمة. (3)، فاختلاف الديانة، أو الانتماء الأيديولوجي، أو الحزبي، يدفع الفرد للشعور بأنه يمثل الجهة التي ينتمي إليها، داخل المنظمة بصورة مطلقة، ويحاول بذلك الثبات على مبادئه والتمسك بها ومواجهة الآخرين، والتصارع معهم من أجل فرض ونشر أفكاره أو دينه. (4)
- ثالثاً: عدم الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة، يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه، أو إلى عدم إتقانه لعمله، أو إلى تغييره، وقد يدفع عدم الرضا بالفرد إلى ترك عمله. (5)
- رابعاً: الخطأ في الاتصال: بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحياناً يكون هداماً، وليس بناءً، فيكون رد فعله اتجاه هذا النقد رد فعل سلبي، ما يؤدي إلى الكثير من الخلافات والصراعات. (6)

- (1) خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، المرجع سبق ذكره، ص 296.
- (2) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص 24.
- (3) عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أسبوط، مصر، دون سنة، ص 42.
- (4) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 368.
- (5) كامل محمد المغربي، المرجع سبق ذكره، ص 312.
- (6) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 321.

## ب- الأسباب المتعلقة بالتنظيم والسلوك التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي من أهم العناصر الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي في المنظمة، فحينما يبدأ الفرد العمل في المنظمة، فإنهم بحاجة إلى وسيلة تحدد لكل فرد مهامه وحقوقه، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقتهم ببعضهم البعض، ومن أهم الأسباب التنظيمية التي تساعد على ظهور الصراع في الهيكل التنظيمي ما يلي:

أولاً: التنظيم غير الرسمي: كلما تعرض التنظيم في الرسمي إلى الضغوطات والتهديدات الخارجية كلما زاد تماسكه، والعكس صحيح، ويرجع ذلك إلى طبيعة الأفراد، وتمثل الضغوط الخارجية في وجود صراع بينه وبين الجماعات والتنظيمات الأخرى، أو خضوع بعض أفرادها إلى تهديدات خارجية من البيئة المحيطة بالمنظمة ككل. (1)

ثانياً: الاعتمادية بين وحدات المنظمة: ينشأ الصراع في غالب الأحيان بسبب وجود الاعتمادية باتجاه واحد، أي بمعنى أن وحدة تنظيمية معينة تعتمد في مدخلاتها على مخرجات وحدة أخرى، ولا يوجد العكس فالوحدة الأولى التي يميل ميزان القوة لصالحها قد لا يكون لديها حافز أو دافع للتعاون مع الوحدة التابعة. (2)

ثالثاً: التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي: يحدث الصراع أيضاً حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية أو بهما معاً في الهيكل التنظيمي. (3)

رابعاً: أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر الرقابة مصدراً رئيسياً للنزاع واللف الداخلي لجماعات العمل، وكذا الطرق والأساليب التي تتم بواسطتها الرقابة على أداء الجماعة، وتوزع الموارد الآلية والبشرية والفنية بسبب نتائجها. (4)

خامساً: محدودية الموارد: مثل المكافآت أو التجهيزات (مكتب، جهاز تكييف، سيارة، ... الخ) أو فرص للتدريب أو

الابتعاث للخارج

سادساً: محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها. (5)

- (1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع سبق ذكره، ص 156.
- (2) حسين حريم، إدارة المنظمات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 246
- (3) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع سبق ذكره، ص 298
- (4) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 343.
- (5) أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2002، ص 455.

سابعاً: الإصلاح والتغيير: وتظهر في مقاومة التغيير، التي يلجأ إليها الأفراد للتعبير عن رفضهم لمشروع التغيير، ما يؤدي إلى ظهور الصراع بين الأفراد وأقسام المنظمة.(1)

### 3. أشكال الصراع التنظيمي

يمكن التمييز بين شكلين أساسيين للصراع، صراعات ظاهرة وأخرى خفية. (2)

أ. الأشكال الظاهرة للصراع: من أهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر ما يلي:

- الإضراب.

- التظاهر والاحتجاج.

ب. الأشكال الخفية للصراع: تتمثل الأشكال الخفية للصراع فيما يلي:

- التغيب.

- التخريب: والذي يظهر من خلال إلحاق الأضرار بوسائل وألات العملية الانتاجية في المنظمة.

والسرقاات والتعطيلات غي المبررة، ومن خلال الاسراف في استعمال المواد الأولية.

- ترك العمل.

كما يوجد أسباب خفية للصراع منها العوامل النفسية مثل الغيرة وكراهية الجنس الأخر وأسباب متعلقة

بالتاريخ الشخصي لفرد ما ولأسباب إيديولوجية وحزبية أو لأسباب ترجع إلى علاقات عاطفية داخل

التنظيم.

### 4. إدارة الصراع التنظيمي

يمكن تعريف إدارة الصراع بصفة عامة على أنها هي "عملية تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب

الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تصل فيه، فردي، أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة."(3)

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:(4)

(1) كامل محمد المغربي، المرجع سبق ذكره، ص 316.

(2) محمود سليمان العميان، المرجع سبق ذكره، ص 385.

(3) محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره، ص 206.

(4) محمود سلمان العميان، المرجع سبق ذكره، ص 381، 382.

1. تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على أسبابه الحقيقية، وذلك من أجل معالجته بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدأ الصراع دون معالجة حقيقية لأسبابه لأنه سوف ينشأ من جديد.
2. التوصل إل التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة وذلك بجمع الأفكار وإحداث تكامل بينها بدل من محاولة المساومة والتوصل للحل المقنع للصراع، فان الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يكون استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.
3. التوصل إلى حلول حقيقة يمكن أن تدعم من قبل أطراف النزاع، إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.
4. محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: يجب أن يبقى عند الأفراد والجماعات مقدارا صحيا من التوتر، والتوترات يجب أن تقن بشكل ايجابي يخدم مصلحة المنظمة.

من أجل التعامل مع الصراعات على المنظمة اتخاذ احد الاستراتيجيات التالية:(1)

- توضيح الغايات والأهداف.
- توزيع الموارد.
- الإهتمام بالعدالة في مختلف إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية.
- اللجوء إلى العوائد غير المالية: مثل زيادة التمكين، وساعات العمل المرنة، وحضور حلقات النقاش،...
- تطوير المهارات التفاعلية/ مهارات عملية المجموعة.
- إعطاء الاهتمام لنشاطات المجموعة.
- مشاركة القيادة والإدارة العمال ومساندتهم وإبداء مظاهر الثقة والاحترام، وتشجيع التطوير الشخصي.
- الاهتمام بالعمليات التنظيمية مثل طبيعة هيكل السلطة، وتنظيم العمل، وانماط الاتصال والمشاركة.
- النظر إلى المنظمة بوصفها نظام اجتماعي تكنولوجي.

## الفصل الثامن: إدارة المسارات المهنية

### تمهيد الفصل:

فرضت التحديات الجديدة التي أفرزتها البيئة المعاصرة، على المنظمات الاهتمام بمختلف المسارات المهنية للعمال، وذلك من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالموازاة مع تلبية تطلعات الفرد في تطوير مساره المهني، ما يضمن نجاح الفرد في مهمته وإتاحة الفرص في انتمائه لعمله وللمنظمة، وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية، ويسمح للمنظمات بامتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات بما يؤكد التوازن بين احتياجات المنظمة وحاجات الأفراد. وعليه جاء هذا الفصل تحت عنوان: إدارة المسارات المهنية، متضمنًا النقاط التالية:

#### أ. ماهية المسار المهني

1. مفهوم المسار المهني
2. أهمية المسار المهني
3. أنواع المسارات المهنية
4. مراحل المسار المهني

#### ب. تخطيط المسار المهني

1. مفهوم تخطيط المسار المهني
2. أهمية تخطيط المسار المهني
3. مداخل تخطيط المسار المهني
4. مراحل تخطيط المسار المهني

## 1. ماهية المسار المهني

يشغل المسار المهني حيزا كبيرا من اهتمامات الأفراد والمنظمة، وذلك لغرض تحقيق تطابق مع المناصب التي يشغلها الفرد من جهة، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، بالنسبة للمنظمة،

## 1. مفهوم المسار المهني

من التعاريف التي تناولت المسار المهني يمكن أن نذكر:

يقصد بالمسار المهني " مجموعة المراكز التي يستغلها الفرد خلال حياته الوظيفية ويتكون المسار المهني من مجموعة من المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته" (1) ،

"سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر." (2)

كما عرفه بعض الدارسين على أنه "كافة الوظائف التي تقلدها الفرد طيلة حياته العملية صاعدا بالتطوير والتنمية والترقي" (3)

"عدد من الخطوات والأنشطة في شكل مناصب متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته المهنية، التي تتأثر بآماله وطموحاته واتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه." (4)

في حين يشير آخرون أن المسار المهني هو " التدرج أو التحرك في إطار مهنة محددة دون الإرتباط بمكان معين."

(1) وسيلة حمداوي، المرجع سبق ذكره، ص 112.

(2) موسى اللوزي، التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات، دار زمزم، عمان، الأردن، 2010، ص 106

(3) محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، طبعة غير موجودة، 2005، ص 356-357

(4) سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 165

وينظر للمسار المهني على أنه " مسار للحراك داخل منظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة." (1)

فالمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية ، عليها أن تعمل على تنمية مساهمهم المهني بما يحقق لهم الرضا والحافز في العمل. (2) لذا فتخطيط وتطوير المسار المهني هو "الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعدته الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة." (3)

ومن هنا يمكن إبراز خصائص المسار المهني، والتي نذكر منها: (4)

أ. على الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله المهني على أن يكون ذلك مقرونا بالمهارات التي تؤهله لذلك.

ب. على الفرد تأهيل نفسه وتحسين القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.

ت. المسار المهني يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وبيئة محيط العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.

ث. لوضع المسار المهني يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار المهني لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.

ج. العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.

ح. وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة المهنية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار المهني للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.

- (1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص385.
- (2) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003 / 2004، ص 203 .
- (3) وفاء برهان برقأوي، المرجع سبق ذكره، ص 313.
- (4) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، 2007، صص 212\_214.

- خ. وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين) الفرد أو المؤسسة (عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- د. وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار.
- ذ. تساهم المسارات المهنية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- ر. تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

## 2. أهمية المسار المهني

تبرز أهمية المسار المهني على مستويين مستوى الفرد ومستوى المنظمة وذلك على النحو التالي:

### أ. أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد: يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- إشباع القيم الوظيفية لكل فرد، حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهام وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتتري أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل، وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار المهني من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم. (1)
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والتتري والتتدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ، والتي تأخذ قيمة ترجيحية أكبر عن العمل. (2)
- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات، فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف. (3)

(1) قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص علم نفس

العمل التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 166

(2) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 339.

(3) المرجع السابق، ص 337



- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء لكافة فئات العاملين.

- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم.
- بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.(1)

ب. أهمية المسار المهني بالنسبة للمنظمة: للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر منها:

- اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية. ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.(2)
- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية.(3)
- الدافعية: إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسئولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي. وباختصار وكما هو واضح فإن المسار المهني يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم.(4)

(1) Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998, p65.

(2) قشي إلهام، المرجع سبق ذكره، ص 168

(3) فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت، رسالة ماجستير، خصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 62

(4) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 558،

- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: يراد بالجمود الوظيفي المستوى الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه نيل الترقية في السلم الوظيفي حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة. وهذا ما يؤدي إلى بقاءهم في وظائف تقدم فرص محدودة للتقدم، ويمثل هذا الموقف تحدياً بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد ذوي فرص الترقية المحدودة. ويتوقف نجاح المنظمة في مقابلة هذا التحدي على مدى فهمها لمبادئ الديناميكية المهنية.(1)
- الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.
- تقييم الأداء: يساهم المسار المهني في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.(2)

### 3. أنواع المسارات المهنية

يمكن تحديد ثلاث أنواع من المسارات المهنية والمتمثلة فيما يلي:(3)

أ- المسار المهني التقليدي: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سبق إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وبيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة. وعليه يمكن القول بأن المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يرقى أو ينقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته على التقاعد يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد، وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة، عليه من هنا نجد أن الموظف ينتقل خطوة بخطوة عبر المسار التقليدي حين لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تقضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة، يوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبطة ببعضها البعض وبالتالي يفقد هذا الصنف مسار المرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة مما يصاحب ذلك نقص في فرص الترقية المتاحة، في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد

(1) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع سبق ذكره، صص 212-214

(2) أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، صص 15.

(3) عمر وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، صص 550-553.

وبوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكن فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود التي إذا كانت طويلة يشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام أحياناً لأنه خلالها لا توجد زيادات على الراتب ولا يوجد تدريب وغالباً يخفض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.(1)

ب- المسار الشبكي : يشير هذا المسار إلى احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا يعني أن بقاؤه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدة من الوظائف في نفس المستوى الإداري وهذا لغاية إكتساب مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. وبالتالي فالمسار الشبكي أكثر مرونة ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

ج- مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليترقى وينتقل إلى وظيفة أخرى، فقد ركز التواجد الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضها في الوظيفة.

في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يدوق عليها نهايته، إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبطة سبق الإحالة على التقاعد، ومن هذا المنطق نجد بأن

(1) عمر وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص ص 550-553.

احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن المبكرة نسبيا من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي: أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة مما يحدث لدى الموظف بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفف من دافعية العمل.

#### 4. مراحل المسار المهني:

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيرا ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي: الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة وفيما يلي شرحا لمراحل المسار المهني.

أ. مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته وبما يقوله أو يشير به أقاربه وأصدقاءه وأساتذته، وما يراه في الأفلام السينمائية والمسلسلات التلفزيونية، الأمر الذي يؤدي لتضيق اختياراته أو جعلها أكثر تحديدا، ويضعها في اتجاه واحد.

في بداية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد وتجربته في عدة وظائف وتقييم أدائه فيها، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف، وتحديد قدراته، واهتماماته، وتفضيلاته وميولاته، حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي، مع تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها، ليتدرج وينتقل إلى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره. (1)

ب. مرحلة بداية المسار: تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة التوظف والمفاضلة بينهما إن تعددت، ثم اختيار منصب يتقدم لشغله، وعندئذ يحصل على منصبه

(1) أحمد سيد مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص336.

الأول، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولا بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين أدائه. وعموما يحاول توطيد أقدامه في المنصب الذي شغله والمنظمة التي انضم إليها.(1)

ت. مرحلة منتصف المسار: لا يصطدم معظم الأفراد بالتحديات في المسار المبني حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسین أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، أين لا يبقى الفرد في الغالب متعلما كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء، كما تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت تحدث في مرحلة التأسيس.

أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وبنالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيء لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير المنصب أو العمل.(2)

مرحلة نهاية المسار (الانحدار): هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار المهني، وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، وتكون صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذ حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والانجاز أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو متواضعا متناقصا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار.

في النهاية نشير أن دورة حياة الموظف تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا سابقا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.

## II. تخطيط المسار المهني

### أ. مفهوم تخطيط المسار المهني

يمثل تخطيط المسار المهني إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.(1)

(1) المرجع السابق، ص 336.

(2) أحمد سيد مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص 336.

## ب. أهمية تخطيط المسار المهني

إن عملية تخطيط المسار المهني لهل أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار المهني ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي:(2)

أ. ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغييرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويلة يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرات.

ب. مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار المهني.

ت. تشجيع تنوع الثقافات : يتم برنامج تخطيط المسار المهني الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في أصل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا.

ث. الحد من إحباط العاملين: إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك ، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين فمثلا في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية ، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

ج. تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية ،بالإضافة إلى التغييرات في أذواق المستهلكين ،ومن ثم العمل على إكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.(1)

(1) أحمد ماهر، المرجع سبق ذكره، ص 522.

(2) جمال الدين محمد المرسي، المرجع سبق ذكره، ص 287

ح. تحسين قدرة المؤسسة في حدة الحفاظ على العمالة المؤهلة: إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار المهني في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة ،أما بالنسبة لأولئك الموظفين فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

#### ت. مداخل تخطيط المسار المهني

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار المهني فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة المالية المستقبلية.

#### أ. المدخل الفردي في تخطيط المسار المهني

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفية للأفراد هي خطوط مشرفة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هي مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول ،حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية:(2)

- **تقويم الفرد لذاته :** حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته ،ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله ،وإذا كانت غير كافية فمنه الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.
- **تحديد الفرص الوظيفية المتاحة:** سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حالياً والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية ،فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

(1) جمال الدين محمد المرسي ، المرجع سبق ذكره ،ص 379.

(2) عمر وصفي عقيلي ، المرجع سبق ذكره ،ص 517.

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل: ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي تمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع إمكانيات وقدرات الفرد.
  - إعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، وتمكن أن يبدأ الفرد بالخطط القصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.
  - تنفيذ الخطط: حتى يحقق الفرد خطط المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد.(1)
- وأخيرا ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار المهني للأفراد أهدافها لابد من استمرار للعملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخير التقييم.

ب. المدخل التنظيمي في تخطيط المسار المهني: لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار المهني حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا، كما يتم التوافق بين الطرفين إستنادا إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:(2)

- ✓ المهارات والخبرات المختلفة.
- ✓ الإدراك الذاتي.
- ✓ النمط السلوكي.
- ✓ وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل:

(1) صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 266  
 (2) صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 266.



- طبيعة الإشراف.
- خصائص ومتطلبات العمل.
- تمكين الأفراد.
- نظام المرتبات والمكافئات .

وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذ تم التوافق المطلوب ، مؤسسة أخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي تمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه. لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدة على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار المهني . وهذا من خلال ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط ونمو المسار المهني مما تحقق التكامل بين الأهداف.

كما يمكن توضيح الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في التالي: (1)

- التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية : يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي ،وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.
- الدافعية والقدرة على تطويرها : تتحدد فعالية تخطيط المسار المهني بدرجة كبيرة مما لدى الفرد من دافع والتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود والمناقشة والحوار والاقتناع والتأثير وعرض الإنجازات.

(1) مصطفى محمود أبوبكر ،مرجع سابق ،ص 244.

- مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التفاعل مع الزملاء والتي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأنه التحاقه بالمؤسسة يعني امتداداً للتجاوب الفعال بما تحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته والرؤساء، أهدافه وأهداف المؤسسة.
- النظرة المستقبلية: يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.
- سياسات ونظم العمل: تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار المهني، يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما تمتد ذلك إلى سياسات ونظم غيرها. والإنتاج، العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق.
- خصائص سوق العمل: تلعب خصائص سوق العمل دوراً بارزاً في توجيهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، يقدر توفر خصائص الوضوح والإستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.
- الموقف البيئي العام: إن تصورات الفرد من الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيراً واضحاً على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.
- تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار المهني: تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح كيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار المهني.

## ث. مراحل تخطيط المسار المهني

يمكن تحديد المراحل التي يمر من خلالها تخطيط المسار المهني في المنظمات فيما يلي:

أ. تصميم المسارات المهنية: يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل المناصب الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه المناصب إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين المناصب المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، بالإضافة إلى تقييم أداء وقدرات الموظفين لغايات الترقى عبر المسار المهني (1).

ب. توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار.

ت. إجراء تقييم لقدرات وإمكانيات الفرد بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم، التدريب، الخبرة... والشخصية القيادية، العمل الجماعي، الابتكار)، بالإضافة إلى الأهداف الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها (2).

ث. تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية: حيث أن المنظمة تقوم بذلك في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية، أي أن المنظمة تقوم بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للأفراد (3).

ج. تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

ح. وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل: يوضح فيها الأنشطة وبرامج التدريب والتأهيل والتنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار، ويتم في هذه المرحلة إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار المهني ويشمل ذلك على سبيل المثال:

(1) رولا نايف المعاينة، صالح سليم العموري، المرجع سبق ذكره، ص 36.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع سبق ذكره، ص 234

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص-ص 249-250.

- تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل.

- تحديد الأنشطة التدريبية التي تفيد الشخص من خارج العمل.

خ. إدارة وتقييم برنامج المسار المهني: الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة

بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات

ومعوقات التقدم في المسار.

د. اتخاذ القرارات التصحيحية: وهذا من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في

ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.(1)

(1) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع سبق ذكره، ص 236

## الفصل التاسع: تقييم الأداء

### تمهيد الفصل:

يعد تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات إدارة الموارد البشرية حيث تستطيع الإدارة من خلاله أن تحكم على مدى نجاح سياسة الاختيار للموظفين والعاملين لأن التقييم يبين ما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي توافق ميوله وقدراته وتناسب مؤهلاته وتنسجم مع طموحاته. وعليه جاء هذا الفصل تحت عنوان: تقييم الأداء، متضمناً النقاط التالية:

- i. ماهية تقييم الأداء
  1. مفهوم تقييم الأداء
  2. أهمية تقييم الأداء
  3. أهداف تقييم الأداء
  4. طرق ووسائل تقييم الأداء
- ii. مراحل تقييم الأداء
  1. تحديد الغرض
  2. معايير تقييم الأداء
  3. تحديد المسؤول عن العملية
  4. تحديد وقت التقييم
  5. إبلاغ العاملين بالمعايير الأدائية المتوقعة من كل منهم
  6. قياس الأداء الفعلي
  7. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية
  8. إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء
  9. استخدام نتائج تقييم الأداء

## 1. ماهية تقييم الأداء

## 1. مفهوم تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة والإنتاجية حيث يعتبر التقييم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منشأة، وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوطة بهم وقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء، وسميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة(1). ومع تعدد التسمية تعددت من جهة أخرى التعاريف التي تناولت كفاءة أداء الفرد، وذلك بتعدد التوجهات والمنظور الذي تم في ظله وضع التعريف، ونجد أن مجمل التعاريف تصب في أربعة أطر مفاهيمية تغطي جوانب كفاءة الفرد وهي:

- تقييم للعمل والسلوك. إذ يرى أصحاب هذا التوجه أن "عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي المجالات، هذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه"(2). ويشاطره الرأي بعض الدارسين ويقولون أن تقييم الأداء "هي تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا"(3). لا يخفى عن هذا التوجه أن تقييم الأداء يتعلق بشكل كبير بمجمل تصرفات الأفراد أثناء إنجازهم لمهامهم بما تتضمنه من سلوكيات اتجاء زملائهم وهذا ما يؤكد كتاب آخرين قائلين أن تقييم الأداء "هو تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه". ويتفق مع هذا السياق باحثين آخرين إذ يعبرون عن تقييم أداء الفرد على أنه "الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل

(1) زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، المرجع سبق ذكره، ص 178.

(2) سعاد نائف البرنوطي، المرجع سبق ذكره، ص 378.

(3) نصر الله حنا، المرجع سبق ذكره، ص 169.

فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه" (1).

● إنجاز الفرد وقدرته على التقدم والتطور. ومن هذا المنظور يعرف الباحثون تقييم الأداء على أنه "تحليل وتقييم أداء العاملين ومسلكتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى" (2)، ويؤكد بعض الكتاب على هذا الرأي فيقولون أن "تقييم الأداء هو عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل" (3)، وفي نفس السياق يضيف بعض الدارسين أن تقييم الأداء هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم" (4).

● عملية ترتكز على المعلومات. حيث يركز أصحاب هذا التوجه على أهمية المعلومة في عملية تقييم أداء الفرد ويؤكدون أن تقييم الأداء هو "الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل" (5).

● تقدير للجهود. يثمن أصحاب هذا التوجه عملية تقدير جهود العاملين لتحفيزهم على تطوير أدائهم ويؤكدون أن تقييم أداء الفرد هو "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وما ينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه" (6).

## 2. أهمية تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة الإنتاجية، حيث يعتبر التقييم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منظمة

(1) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص 322.

(2) هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، مطبعة دات السلاسل: الكويت، الكويت، 2001، ص 295.

(3) منير نوري، فريد كورتل، المرجع سبق ذكره، ص 323.

(4) حسن راوية، محمد سعيد سلطان، المرجع سبق ذكره، ص 238.

(5) يوسف كافي مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الرواد، عمان، الأردن، 2014، ص 225.

(6) منير نوري، فريد كورتل، المرجع سبق ذكره، ص 322.

وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال إسناد الوظائف، لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتها للأعمال المنوطة بهم(1).

تستهدف عملية تقييم الأداء أربعة مستويات وهي مستوى المنظمة، المديرين، مستوى العاملين، ومستوى جماعة /فرع العمل.

أ. أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة: تظهر من خلال مجموعة من النقاط نذكر منها:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- تقديم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات تحكم على دقة هذه السياسات؛
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة(2)؛
- استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة والمميزة من الموارد البشرية، ثم المحافظة عليها من خلال تحسين وضعيتها في العمل(3)؛
- يعتبر بمثابة مبرر للقرارات الإدارية التي تتخذها إدارة الموارد البشرية، كما يعتبر وسيلة لتطوير كفاءات العامل ومهاراته(4)؛
- المساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- اكتشاف المشكلات التي تواجه المنظمة؛
- تقييم جهود التغيير(5).

ب. أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين: تظهر من خلال مجموعة من النقاط نذكر منها:

(1) طه طارق، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، دار الفكر، الإسكندرية، 2007، ص 178.

(2) يوسف كافي مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص ص 226-227.

(3) Christian Batal, **La gestion des Ressources Humaines dans le Secteur public**, les éditions d'organisation, 2éme édition, paris, France, 2000, p87.

(4) Sid Ahmed Benraouane, **Le Management Des Ressources Humaines – Etude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines**, Office Des Publications Universitaires : Alger, Algerie, 2010, p104 .

(5) حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص ص 249،250.



• دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛

• دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات(1)؛

• تحديد زيادات الأجر، والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء؛

• تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه؛

• توجيه المديرين لربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية(2).

ت. أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين: تظهر من خلال مجموعة من النقاط نذكر منها:

• تحسين إنتاجية الفرد وذلك من خلال اكتشاف مواطن قوته والعمل على تعزيزها، ومعالجة جوانب القصور عن طريق التدريب، والتوجيه وغيرها؛

• تحسين دافعية وحافزية العامل، فإن شعور الفرد واعتقاده بأن المكافآت ترتبط بتقييم الأداء يزيد من دافعية الفرد وحماسه للعمل(3)؛

• تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعور بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛

• دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً(4)؛

• تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم، وذلك لتحسينه إلى الأفضل(5).

ث. أهمية تقييم الأداء على مستوى فريق/جماعة العمل:

إن تقييم الفرد قد يتطلب تقييم بعض السلوكيات المتصلة بالعمل التآزري والعمل الفريقي، وبالتالي فإن تقييم

أداء العاملين يشجع على التفاعل والتآزر والتعاون وتبادل المعرفة مما يساعد

(1) توفيق عبد الرحمان، مبادئ تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004، ص73.  
(2) سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن،

2011، ص95.

(3) حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص 248.

(4) توفيق عبد الرحمان، المرجع سبق ذكره، ص73.

(5) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص95.

على تحسين فعالية ونجاح فرق /جماعات العمل(1).

### 3. أهداف تقييم الأداء

إن القيام ببرامج تقييم الأداء يعتمد إلى تحقيق العديد من الأهداف، ويرى بعض الدارسين أن أهداف تقييم

الأداء يندرج ضمن نوعين من الأهداف هما:

أ. هدف إداري: يتضمن الهدف الإداري جملة من الأهداف الفرعية، نذكر منها:

- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم؛
- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية(2)؛
- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض؛
- إعادة تصميم نظم النقل والترقية والتطور المهني والوظيفي؛
- إعادة تصميم نظم الاستبقاء أو الاستبعاد؛
- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى؛
- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار؛
- تستخدم التقارير المنشورة والنتيجة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية. مثل الأجور المحددة، النقل، الاستبعاد والتي تثير كثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو مستوى النقابات العمالية (3)؛

● توفير معلومات فنية وواضح وموضوعية وصحيحة عن أداء الموارد البشرية؛

● معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين؛

(1) حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص 249.

(2) محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره، ص 188.

(3) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 513.

- توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين(1)؛
  - أداة رقابية، حيث يتبين في نهاية الفترة التقييمية دور الموظف في تحقيق المنظمة لأهدافها؛
  - أداة توجيه وتقويم، حيث يتم تحديد مواطن الضعف والقوة وتوجيه الموظف على هذا الأساس؛
  - أداة تخطيطية، حيث تحدد أهداف الموظف المستقبلية(2)؛
  - تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم؛
  - تحديد الأهداف الخاصة بالأداء؛
  - تقديم تغذية مرتدة للعاملين في مستويات أدائهم؛
  - المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي(3)؛
  - تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها بناء الترقيية وزيادة الأجور وتوحيد الأسس التي عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛
  - تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتهم؛
  - تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل(4).
- ب. هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- العدالة والدقة في المكافآت؛

(1) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرضوان، عمان، الأردن، 2014، ص260.

(2) رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، المرجع سبق ذكره، ص117.

(3) منير نوري، فريد كورتل، المرجع سبق ذكره، ص 324

(4) توفيق عبد الرحمان، المرجع سبق ذكره، ص 73.

- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين؛
  - تحديد الاحتياجات التدريبية؛
  - المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي(1)؛
  - تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم؛
  - معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
  - المحافظة على مستوى عال مستمر للكفاءة الإنتاجية؛
  - مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية. ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم(2)؛
  - الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل(3).
- لكن ما يتجلى في الواقع أن معظم المؤسسات تضع برامج تخدم الهدف الأول دون تحقيق الهدف التطويري.

#### 4. طرق ووسائل تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية إدارية يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة العاملين للأعمال المنوطة بهم، واستجاباتهم للتطورات والتقدم الذي يحدث داخل التنظيم وقد نتجت جهود العلماء والباحثين عن عدة طرق للتقييم منها التقليدية ومنها الحديثة لجمع المعلومات المتعلقة بأداء العاملين التي يجب تقييمها ضمن الإطار العام لاحتياجات المنظمة وتوقعاتها، حيث تختلف الطرق الواجب استخدامها باختلاف أهداف التنظيم، وهذه الطرق تتفاوت في سهولة القيام بها وفي تكلفتها وقدرتها التنبؤية على معرفة الأشخاص الأكفاء في العمل ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى:

(1) منير نوري، فريد كورتل، المرجع سبق ذكره، ص 324.

(2) توفيق عبد الرحمان، المرجع سبق ذكره، ص 73.

(3) محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره، ص 188.

أ. المدخل المقارن: يتكون المدخل المقارن في تقييم الأداء من أساليب عدة تستند إلى تكليف القائم على التقدير بمقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين من زملائه، ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي:

- طريقة الترتيب: بموجب هذه الطريقة يقوم المدير أو المشرف بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم ومن خلال مقارنة كل فرد منهم بأقران، أي يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتها، ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقويم أدائهم قليل ويعيها أن الفروق في الكفاءة لا تتضح تماما من خلال هذه الطريقة مما يؤدي إلى غبن حقوق بعض الأفراد وتقدير آخرين بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي(1)، وتنجح هذه الطريقة في المؤسسات التي تمتلك الاستقلالية في تعيين العاملين وانهاء خدماتهم بناء على الأداء(2).
- طريقة مقارنة أزواج من العاملين: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة، مما يسهل عملية المقارنة وربما يجعلها أكثر دقة. ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يمتاز (أو لا يمتاز) فيها عن أقرانه، وتجري هذه العملية بالنسبة لكل الأفراد في المجموعة. ويحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقا لعدد المقارنات بين الأزواج(3).
- طريقة التوزيع الإلزامي: بموجب هذه الطريقة فإن مجموعة الأفراد المطلوب تقويمهم يجب أن تخضع للتقسيم: ( 10 بالمئة امتياز، 20 بالمئة جيد جدا، 40 بالمئة جيد، 20 بالمئة مقبول، 10 بالمئة ضعيف ) وبالرغم من أن هذا الأسلوب يضع الطريقة أساسا محددًا لعملية تقويم الأداء، ويمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس الأداء، إلا أنه قد لا يتوافق عدد يكفي لعمل هذه التقسيمات، أو لا تتوفر نفس نسب التوزيع بين ممتاز وضعيف في مجاميع الأفراد، كما أنه قد يظلم بعض الأفراد بوضعه في تقدير أقل(4). ويمكن حل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي وأنها موضوعة للاسترشاد وإلجبار المديرين على توزيع العاملين على عدة تقديرات(5).

(1) وفاء برهان برقوي، المرجع سبق ذكره، ص 270.

(2) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص 102.

(3) حسن راوية، سلطان محمد سعيد، المرجع سبق ذكره، ص 26.

(4) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص 93.

(5) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص 103.

ب. مدخل السمات: إن مناهج السمات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء تصمم من أجل قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد مثل الاستقلال، الإبداع، المبادرة، والقيادة. وهذه السمات من المهم التعرف عليها نظرا لارتباطها بالأداء الوظيفي والأداء التنظيمي ككل، وتعتمد هذه الطريقة على تحليل الوظيفة عند تصميمها، وما لم يتم تصميمها جيدا فسوف لا يمكن الاستفادة منها خاصة في جانب تطوير الموظفين، وتضم طرق السمات مجموعة من الطرق الفرعية نذكر منها:

- طريقة القياس المتدرج: وهي من أقدم أشكال تقويم الأداء، حيث يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو بتقديرات من ممتاز إلى غير مرض، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة ويعيها احتمال التحيز من الشخص القائم بالتقويم(1).
- طريقة القوائم: يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين. ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه. وقد تفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع جمل نمطية لكل نوع من الأعمال أو الوظائف. وذل بعد اختيار هذه الجمل والتأكد من صحتها ودقتها وسلامتها لغتها ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقيمين(2).
- طريقة مقياس المعيار المختلط: ترتكز هذه الطريقة على مقارنة سمات الفرد بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة. ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية: أفضل من، مساوية له، أو أقل من(3).
- طريقة التقارير: حيث يقوم المشرف عن العمل بتسجيل أداء القوى العاملة من خلال تقييم أعمالهم التي قاموا بها خلال فترة زمنية، ومن خلال عناصر ومعايير محددة تؤخذ في الحسبان عند إعداد هذا التقويم، وتمتاز التقارير بالشمول، بما يكسبها صفات الموضوعية والدقة وفي ذات الوقت

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 23.  
 (2) حسن راوية، سلطان محمد سعيد، المرجع سبق ذكره، ص 256.  
 (3) سيد محمد جاد الرب، المرجع سبق ذكره، ص 530.

يمثل الشمول عبئا على المقوم فضلا عما تحتاجه هذه التقارير من فترات زمنية طويلة في كتابتها وإعدادها.

وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف ملما بقدرات مرؤوسيه، وأن تكون عند قدرة تحليلية حتى يستطيع أن يبرز نواحي القوة والضعف في أداء من يقوم بتقييمهم(1).

ت. مدخل السلوك: جاءت طرق السمات لتعالج الصعوبات والمعوقات التي كانت تواجه طرق السمات والتي كانت أبرزها غموض وعدم موضوعية السمات في التقييم، من طرق السلوك نجد:

- طريقة الأحداث الحرجة: تقوم على رصد وتسجيل الأحداث الإيجابية التي تؤكد كفاءة الفرد في عمله وكذلك الأحداث السلبية التي تدل على عدم كفاءة هذا الفرد ويتم في نهاية العام إجراء مقارنة جوهرية بين هذه الأحداث والوصول وبالتالي إلى تقويم موضوعي متكامل لهذا الفرد، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية، وقدرتها على تحديد نواحي الضعف في أداء الفرد كما تتيح للرئيس إعطاء العامل تغذية راجعة في الوقت المناسب بشأن ما يقوم به بصورة جيدة أو سيئة. وكذلك يفيد هذا الأسلوب المدير في ربط الأحداث بمدى فائدتها ومساعدتها العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ولكن يؤخذ عليها اضطرار المشرف أو المقيم إلى ملازمة القوى العاملة ومراقبتهم عن قرب وتدخله في كل ما يفعلون، مما يشعرهم أنهم محل مراقبة شديدة وإشراف صارم، كما أن الأحداث الحرجة يمكن أن تكون فريدة وبهذا لا تسمح بالمقارنة مع العاملين الآخرين(2). ويلزم لنجاح هذه الطريقة عدة شروط منها:(3)

- على المدير أن يكون مستوعبا لطبيعة عمل كل فرد من مرؤوسيه وما يتضمنه من أحداث هامة ونقاط حرجة؛
- أن يناقش هذه الحالات والأحداث الحرجة مع مرؤوسيه والاستماع إلى وجهة نظرهم فيها؛
- أن يسجل المدير تصرف الفرد حال حدوثه ومناقشته معه لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية فيه.

(1) حسن راوية، سلطان محمد سعيد، المرجع سبق ذكره، ص ص 262- 263.

(2) حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص 268.

(3) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص 105.

• طريقة قائمة المراجعة السلوكية: وهي من الطرق القديمة وتتكون من مجموعة من الجمل والعبارات والاستفسارات والتي يعتقد المقيم أنها تعكس خصائص أو سمات أو سلوك أداء الأفراد وعلى سبيل المثال، فإن قائمة المراجعة السلوكية والتي تصمم من أجل تقييم أحد رجال بيع الحاسب الآلي يمكن أن تحتوي على الجمل والاستفسارات التالية: (1)

- هل رجل البيع قادر على شرح الجهاز بوضوح؛
- درجة معرفته بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا؛
- قدرته في أن يكون عاملاً موثقاً فيه ويتميز بالهدوء والاستقرار؛
- التفاعل السريع مع حاجات العملاء؛
- مدى صحة أوامر الشراء والبيع التي يصدرها.

• طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية: تركز هذه الطريقة على نموذج تقييم يتضمن عدداً من عناصر الأداء، يكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء والأمثلة السلوكية وأوزانها من خلال الخطوات التالية: تحديد مستوى الأداء المرتفع والمتوسط والمنخفض لكل بعد من الأبعاد، من ثم تحديد نمط السلوك الوظيفي المتميز والمتوسط والضعيف، صياغة عبارات لكل نمط من أنماط السلوك الوظيفي ليتم تحديد درجة الفاعلية من خلال إعطاء قيمة رقمية معينة باستخدام مقياس يتراوح في العادة من 1 إلى 7 أو من 1 إلى 9. تتميز هذه الطريقة بأنها: تركز على سلوك الموظف وليس صفاته، تسهم في العدالة في التقييم وتوفر تغذية عكسية جيدة للموظفين، إلا أنه يؤخذ عليها أنها تقتضي وقتاً وجهداً كبيراً لإعدادها، كما تتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف (2).

• مقاييس ملاحظة السلوك: وهو يتشابه مع طريقة المقياس المعتمد على الجوانب السلوكية، حيث كل منها تعتمد على الأحداث الطارئة، وتصمم طريقة مقاييس وملاحظة السلوك لكي تقيس كيف يتكرر كل سلوك من السلوكيات التي يتم ملاحظتها. وتسمح هذه الطريقة للقائمين بالتقييم باستخدام الملاحظة

(1) سيد محمد جاد الرب، المرجع سبق ذكره، ص 534.

(2) محمد أحمد عبد النبي، المرجع سبق ذكره، ص 212-214.



أفضل من الحكم الشخصي في مقياس تكرار السلوك، ويمكن للملاحظ أن يقدم المعلومات المفيدة للعامل الذي قيمه، والشركات التي استخدمت هذه الطريقة أوضحت أنها تفضلها على الطرق الأخرى،

وذلك للأسباب التالية:(1)

- تحقق الموضوعية في التقييم؛
  - تميز بين الأداء الجيد وغير الجيد؛
  - تقدم التغذية المرتدة الصحيحة؛
  - تحدد الحاجات التدريبية المطلوبة.
- ث. مدخل طرق النتائج: ويقوم هذا المدخل على أساس تقويم أداء العامل، وهذه النتائج يشترك فيها الرئيس ومرؤوسيه، فهذه الطريقة تخلق نوعاً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، فتشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقييم(2).

● طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج(3) وهي أسلوب منظم للتقييم، يتفق بموجبه الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف العامة، والمجالات الرئيسية للنتائج التي تدخل في مسؤولياتهم، والمعايير التي تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف، وبالتالي فالفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب هي في تقدير الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة، ويكن ذلك عن طريق الخطوات التالية:

- تحديد الهدف بشكل جماعي؛
- وضع خطة عملية للتنفيذ؛
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضرورية لأداء الوظيفة؛
- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الايجابية؛
- قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه.

(1) سيد محمد جاد الرب، المرجع سبق ذكره، ص ص 536-537.

(2) مصطفى نجيب شاويش، المرجع سبق ذكره، ص 96.

(3) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص 105.

ومن أهم مميزاتها:

تشجيع الأفراد في تحديد أهداف خلاقة، مما يزيد من دافعيتهم، طريقة موضوعية، تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي امكانياتهم، كما أن هذه الطريقة تسهل من عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف العامة للمنظمة(1). كما تهيئ الفرصة للمشاركة الايجابية من طرف العاملين، وتؤدي إلى تحسين الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس(2).

لكن من المأخوذ على هذه الطريقة: تؤكد بدرجة كبيرة على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج، كما أنه من الصعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد المختلفين، لاختلاف درجة صعوبة الأهداف، صعوبة تطبيق هذه الطريقة في الواقع العملي لأنها تحتاج إلى مهارات عالية(3). بالإضافة إلى إمكانية تعارض الأهداف التي تم وضعها مع بعضها البعض(4).

ج. مدخل التغذية المرتدة: يمكن تقسيم هذا الأسلوب إلى ثلاثة طرق، وتتمثل في: (5)

- أخبر وأنصت: أين تدار المقابلة عادة على جزأين ويختص الجزء الأول منها بعملية التقييم وفيها يخطر المرؤوس بجوانب قوته وضعفه وأية إجراءات علاجية قد تكون ضرورية، أما الجزء الثاني يتم تشجيع المرؤوس على الإعراب عن أحاسيسه الصادقة تجاه التقييم، ليتم مناقشة الاعتراضات بين المقيم والمرؤوس، وهذا ما يضمن علاقة طيبة بين المقيم والمرؤوس، حيث يخرج من عملية التقييم وقد تبنى اتجاهها ايجابيا نحو المقيم والمنظمة، لكن يؤخذ على هذه الطريقة، عدم وضوح الفكرة لدى المرؤوس عن أدائه هل هو ايجابي أم سلبي، وكيف يصل إلى تحسين أدائه.
- أخبر وبع: يهدف هذا الأسلوب إلى إخطار المرؤوسين بتقييمهم بدقة بقدر الإمكان ويقوم المقيم

أساسا بإخطار المرؤوسين، بكيفية قيامه بوظيفته، ويجعله يقبل خطط التقييم، ويقنعه أخيرا

(1) محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، ط 1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 145-150.

(2) محمد أحمد عبد النبي، المرجع سبق ذكره، ص 212.

(3) محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، المرجع سبق ذكره، ص 145-150.

(4) محمد أحمد عبد النبي، المرجع سبق ذكره، ص 212.

(5) عشاوي محمد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق

والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص 230-231.

بإتباع الخطة التي تم تلخيصها بهدف الإصلاح، ونجد أن اقتراحات من يحظون بالاحترام من الرؤساء تميل إلى كونها أكثر قبولا من المرؤوسين من المستويات الوسطى.

- حل المشكلات: يلعب هنا المقيم دور المعاون أكثر منه محكم، من خلال معاونة المرؤوسين على إصلاح أداءهم وتطويره، وفي هذه الطريقة فإن اقتراحات الإصلاح والتطوير تأتي من المرؤوس، أما المقيم فيلعب دور المنشط للأفكار وليس التأثير عليها.

إن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا يجب على القائمين بها في المنظمات المختلفة أن يخططوا لها جيدا وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق قياس الأداء أهدافه وأهم هذه الخطوات: (1)

- وضع معايير قياس الأداء؛
- تحديد طرق قياس الأداء؛
- تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء؛
- تحليل تقارير قياس الأداء؛
- مناقشة تقارير الأداء مع العاملين؛
- تحديد مدة (عدة مرات) قياس الأداء.

### III. مراحل تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء جملة من المتطلبات وجب أن تتوافر حتى تنجح عملية تقييم الأداء،

من هذه المتطلبات يمكن أن نذكر ما يلي: (2)

- أن يكون هناك تفاهم مشترك بين المدير والموظف وخاصة فيما يتعلق بمواضع المساءلة عن العمل وأهدافه؛

(1) مصطفى نجيب شاويش، المرجع سبق ذكره، ص 101.

(2) الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 89\_90.

- أن يكون هناك تقييم مستمر للأداء والتقدم في ضوء المساءلة عن العمل، وأهدافه ولكي تتصف هذه المرحلة بالفاعلية والإنصاف والعدالة والكفاءة فإنها لا بد أن تقترن بعنصر الزمن ومحتوى تقارير الكفاءة؛
- لا بد من التسجيل الرسمي للأداء عن طريق استيفاء بيانات استمارة تقييم الأداء؛
- أن يكون هناك مناقشة منهجية لتقييم الأداء؛
- أن يختم التقييم بنتائج رسمية ذات فائدة للعاملين من تعويض وزيادة الاستحقاقات والمكافآت.

وفي الإجمال يمكن وضع مراحل تقييم الأداء على النحو التالي: (1)

1. تحديد الغرض: وهو عملية تحديد الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، فالأهداف تساعد على توضيح الأمور على مستوى الفرد والجماعة والدائرة وهي تعطي المشروعية لما هو متوقع من الأفراد والجماعات. وحينما تكون هنالك أهداف واضحة ومشتركة للمنظمة ككل وعلى جميع المستويات، فهذا يساعد على: (2)

- أن يتفهم كل فرد بوضوح دوره وما هو متوقع منه ومساءلته؛
- تكامل فعال رأسي وأفقي للأهداف والأعمال في المنظمة؛
- استثمار أفضل لإمكانات الفرد من خلال مواءمة الأهداف مع القدرات؛
- دافعية أعلى من خلال التوجيه والرقابة الذاتية في إطار محدد من المساءلة؛
- أساس جيد للتخطيط والرقابة؛
- تقليص النزاع بين الأدوار وتحسين العلاقات في المنظمة؛
- زيادة الانضباط والانتماء والالتزام، حيث يشعر الفرد بالارتباط برسالة المنظمة.

تعمل الإدارة على وضع أهداف واضحة لكل مجال ونشاط، وهذا لأن الأداء والنتائج تؤثر مباشرة على بقاء

المنظمة وازدهارها، حيث يمكن توظيف عملية تقييم الأداء لعدة أغراض منها ما يلي: (3)

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع سبق ذكره، ص ص 25- 31.

(2) حسين حريم، المرجع سبق ذكره، ص 255.

(3) محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع سبق ذكره، ص ص 25- 31.

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم.
  - تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
  - تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية:
  - التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام؛
  - تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجاته إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب؛
  - إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.
2. معايير تقييم الأداء؛ وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى: معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء، معايير صفات شخصية(1).

- **معايير صفات شخصية:** تركز هذه المعايير على خصائص وسمات شخصية ينبغي أن تتوافر في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب، وتشمل مثلاً الاهتمام، الولاء، مهارات التفاعل، والاتصال، والقيادة وغيرها. مثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص وليس ما يقوم به أو ينجزه في العمل. وهي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها أو ملاحظتها. إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشرات ثابتة وموثوقة للدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل. وقد تتعرض المنظمات التي تعتمد عليها في تقييم أداء العاملين وتستخدمها أساساً في قرارات الترقية والزيادات والفصل وغيرها، للمحاكم والقضاء في الدعاوى التي يرفعها العاملون المتظلمون، ولذا يفضل استخدام معايير أدائية أخرى.
- **المعايير السلوكية:** تهتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بأداء وانجاز العمل. وقد تشمل سلوكيات إيجابية ذات علاقة بأداء العمل أو سلوكيات غير بناءة عامة مثل التغيب عن العمل، التأخر عن العمل، الإهمال وغيرها. وبالنسبة للسلوكيات الإيجابية فيمكن استخدامها لأعمال عديدة ومختلفة، وتتيح للشخص المقدر/المقيم أن يأخذ في الاعتبار عوامل لا تخضع لسيطرة العامل وتؤثر على الأداء، وتسمح بتقييم قبول السلوكيات. ومن بين أهم سلبيات هذه المعايير هي عدم موضوعيتها وقابليتها للتحييز. وتنطبق هذه المعايير السلوكية بشكل خاص على الأعمال التي تتضمن التفاعل بين الأفراد (مثل أعمال خدمات الزبائن،

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع سبق ذكره، ص ص 25- 31.

والوظائف الإداري) مثل المودة، والصدقة وغيرها. والمعايير السلوكية مفيدة بشكل خاص في تطوير العاملين إذا ما تم جمعها مع التغذية العكسية.

- **معايير النتائج الموضوعية:** وهذه المعايير تعنى بقياس ما تم إنجازه وإنتاجه فعلياً بدلاً من كيفية إنجازه. وقد تكون مناسبة إذا كانت المنظمة غير معنية وغير مهتمة بكيفية تحقيق النتائج، ولكنها لا تناسب كل الأعمال. وهذه المعايير تستخدم على نطاق واسع على مستوى فرق العمل، الوحدات التنظيمية أكثر مما هي على مستوى قياس أداء الفرد منفرداً. وذلك لأن من الصعب بصورة عامة تحديد النتائج على مستوى الفرد لأن أداءه يعتمد كثيراً على الآخرين. ومن الانتقادات التي توجه لهذه المعايير أنها تقيس جوانب هامة وفي العمل يصعب ترجمتها كمياً. وكذلك يمكن أن تسبب مشكلات غير متوقعة عن طريق تشجيع الذهنية/العقلية بين العاملين "تحقيق النتائج مهما كان الثمن".

وتصنف معايير النتائج غالباً إلى أربعة أنواع وهي:

- **معايير كمية:** وعبر بشكل كمي عن عدد الوحدات/العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد/جماعة ( عدد المخرجات/ الخدمة).
- **معايير التكلفة:** وتعبّر عن مقدار النفقات أو المصروفات المتوقعة لإنتاج وحدة أو إتمام العملية بصورة عامة.
- **معايير الجودة:** تعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة/ الخدمة المقدمة أو العمل المنجز.
- **معايير زمنية:** وتمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله إنجاز العمل أو إنتاج السلعة أو تقديم خدمة.

إن معظم الأعمال لا يتم إنجازها والقيام بها بشكل جيد دونما إنجاز والقيام بالعديد من الواجبات والمهام المتنوعة بشكل جيد، وهذا يتطلب استخدام مهارات وقدرات وسلوكيات متنوعة والتي يعكسها الوصف الوظيفي، ومن ناحية أخرى يغطي جميع جوانب العمل، ولذلك لا بد من استخدام مقاييس الأداء المتنوعة، فبعض مهام/واجبات العمل قد تتطلب معايير خصائص/سمات الفرد والبعض الآخر تتطلب مقاييس سلوكية، وثالثة تتطلب مقاييس النتائج.

وهكذا ينبغي استخدام مجموعة محددة من مجالات الأداء التي تغطي جميع الجوانب أي عمل تقريبا وضع وزن معين لكل معيار أدائي.

يفضل حين تقييم أداء الأعمال التي تتطلب استخدام عدة معايير مختلفة، أن يتم توضيح أهمية كل معيار من خلال وضع وزن (نقاط) معينة لكل معيار ويتحدد ذلك حسب أهمية كل منها للعمل، ويتوقف ذلك على تكرار الواجب وأهميته.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب مراجعة المعايير الأدائية التي يتم وضعها لكل عمل في ضوء أي تغيير في العمل أو غيره، مما تقتضي إعادة النظر في هذه المعايير (1).

عند استخدام المعايير يجب مراعاة مجموعة من المبادئ نذكر منها: (2)

- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون؛
  - يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل؛
  - صدق المعيار، بحيث تكون العوامل المدرجة في المعيار تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء؛
  - ثبات المقياس أو المعيار؛
  - التمييز، ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة؛
  - السهولة في استخدام المعيار؛
  - قابلية القياس.
3. تحديد المسؤول عن العملية: يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس، المرؤوس، زملاء العمل، لجنة التقييم، التقييم الذاتي والعملاء.

- تقييم الرئيس: تعتبر الطريقة الأولى الأكثر شيوعا، وذلك بناء على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر والمستمر بهم (3)، كما يمكن

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-31.

(2) المرجع السابق، ص ص 25-31.

(3) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2014، ص341.

تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم، إلا أن المسؤولية الرئيسة في التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر. وفي كثير من الحالات يخضع الرئيس المباشر لنوع من الرقابة في هذا المجال، وهذا للتأكيد على موضوعية التقييم، وتتم مراجعة تقييم الرئيس المباشر من قبل الرئيس الأعلى الذي يتولى اعتماد التقييم، لضمان عدالته، ودقته، وإجرائه على نحو سليم(1).

● **تقييم المرؤوس:** وتمثل الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، فهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية، يؤخذ على هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة، بالإضافة إلى ما يلاقه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء(2). إلا أنها تمكن من كشف الجوانب القيادية للرئيس كون القدرة على القيادة تعتمد بدرجة ما على حسن التعامل مع المرؤوسين والقدرة على التأثير فيهم(3).

● **تقييم زملاء العمل:** أما الطريقة الثالثة والمتمثلة في تقييم الزملاء وهي نادرة الاستخدام نظراً للمشاكل التي تحدثها خاصة في العلاقات الاجتماعية داخل العمل(4) كما قد يشوب هذه الطريقة المجاملة المتبادلة بين الزملاء(5)، يمكن الاعتماد عليها بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

● **تقييم لجنة التقييم:** فيما يخص الطريقة الرابعة والتي تستخدم لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حدة(6). وهذه الطريقة جيدة وأقرب إلى الموضوعية والعدالة، لأنها تقلل من التحيزات الشخصية للرؤساء، إلا أنها من جانب آخر، وفي حال عدم قرب المقومين من المرؤوسين في العمل، قد تحيل التقييم إلى حصيلة جهل مشترك، وتميل بعض المؤسسات إلى تكليف كل عضو في لجنة الرؤساء لملء نموذج التقييم كل على حدة ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد. وهذا يساعد في إعطاء التقييم الشكل الموضوعي الذي يبعده عن الفردية. ومن ميزات هذه الطريقة

(1) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص 97.  
 (2) سبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم في علوم التنسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 227.  
 (3) محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره، ص 213.  
 (4) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 391.

(5) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص 97.  
 (6) سبرينة مانع، المرجع سبق ذكره، ص 227.



أنها توفر تغذية راجعة للموظف من أكثر من مصدر، والحصول على تقييم أكثر دقة وثباتاً وموثوقية ذلك أن المقوم لا تربطه بالمقوم علاقات عمل، كما أن ثقة الموظف بنتائج التقييم تكون عالية فيقبلها، فتكون أكثر فائدة في توجيهه وتنميته. أما عيوبها فتتمثل في شعور الرئيس المباشر بعدم المسؤولية عن مرؤوسيه مما يضعف التوجيه، كما أنها تحتاج وقتاً طويلاً لإنجازها، علاوة على أن ما يتضمنه التقييم من تنوع قد يفتح المجال للاختلافات بين المقومين(1).

- **التقييم الذاتي:** أما الطريقة الخامسة فتتمثل في التقييم الذاتي، وهنا يسمح للمرؤوس أن يملأ نموذج التقييم عن نفسه، تصلح هذه الطريقة مع العاملين أصحاب الدرجات الراقية من الوعي، والذين يميلون إلى التمتع بمساحات واسعة من الحرية الأدائية، والذين يخضعون إلى للرقابة بالأهداف والنتائج، وليس بالأساليب والإجراءات. تساعد هذه الطريقة على تنمية مهارات الاعتماد على النفس والثقة بالنفس، وعلى ديمومة الضمير اليقظ(2). يؤخذ على هذه الطريقة مبالغة الفرد في التقييم الإيجابي لنفسه طمعاً في ترقبته أو زيادة راتبه، بالإضافة إلى ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بعدم تعاون الزملاء أو سوء التوجيه أو ضغوط العمل(3). ويمكن معالجة بعض مشاكل التقييم الذاتي من خلال تقديم تقييم الفرد الذاتي للرئيس الذي يناقشه في تقرير التقييم قبل أن يعتمد الموافقة أو بالتعديل، وهذا ما من شأنه أن ينمي مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظف ويملي عليه الحرص المسبق على العمل لأنه يعرف أنه ستم مناقشته فيما سيقدمه في تقرير تقييم الأداء باعتباره أول من يبدأ بعملية التقييم(4).
- **التقييم الثلاثي:** هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم هذا على أساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم فمثلاً يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزناً يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء و20% لتقييم الفرد نفسه(5).
- **تقييم العملاء:** وتتمثل الطريقة الأخيرة في استخدام العملاء من أجل تقييم الأداء، حيث يعتبر العميل مصدراً هاماً في التقييم بالنسبة لمقدم الخدمة لاحتكاكه المباشر وملاحظة أدائه للخدمة. وأهم

(1) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

(2) محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، المرجع سبق ذكره، ص 144.

(3) سبرينة مانع، المرجع سبق ذكره، ص 227.

(4) محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره، ص 212.

(5) منير نوري، فريد كورتل، المرجع سبق ذكره، ص ص 327-328.

المعلومات التي يمكن تحصيلها من العمل، فنية تعامل الموظف مع العميل وكذا حسن الاستقبال، العرض الجيد للخدمة المقدمة من طرف الموظف وكذلك السلوكيات التي قد تفقد المؤسسة ولاء متعاملها(1).

4. تحديد وقت التقييم: في هذه المرحلة يجب الإجابة على الأسئلة التالية: (2)

- كم مرة سيتم التقييم سنويا؟
- متى تتم عملية التقييم؟.

غالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة، إلا أن ذلك يهدد عملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية. حيث يتوجب الانتظار لآخر العام ليتفاجأ بتقرير تقييم الأداء ولا يعطي فرصة لتدارك نواحي القصور(3). ويتم التقييم عادة على شكلين بدون سجلات تراكمية لأداء العاملين، وهذه طريقة تكثير عيوبها، لأنها تزحم الرؤساء بتقييم العاملين في فترة ضيقة، لذلك يجب وجود سجلات أداء تراكمية للعاملين تتضمن معايير أداء محددة(4).

5. إبلاغ العاملين بالمعايير الأدائية المتوقعة من كل منهم: قبل البدء بقياس وتقدير أداء العاملين، ينبغي إطلاع كل منهم على المعايير والتوقعات الأدائية المطلوبة من كل فرد، وغالبا ما يقوم بذلك هو الرئيس المباشر للعامل الذي يقوم بدور الرئيس وحيوي في تقييم أداء المرؤوسين العاملين معه. وبالنسبة للموظف الجديد يمكن إطلاعهم على ذلك حين التحاقه بعمله. ومن المفيد والضروري أن يقوم المشرف من حين إلى آخر بتذكير كل من العاملين لدي أثناء متابعتها أداء الفرد، ومدى تقدمه في الأداء والانجاز.

6. قياس الأداء الفعلي: لكي يكون الحكم على أداء العامل موضوعيا ودقيقا وعادلا ينبغي على المشرف أن يتابع العامل أثناء أدائه العمل بشكل حثيث وبصورة منتظمة ويسجل ما يلزم من ملاحظات وأحداث ووقائع حول جوانب مختلفة من أدائه. وأن تتوافر لديه معلومات كافية وواضحة وصحيحة تمثل بدقة وموضوعية أساليب صادقة وموثوقة يعتمد عليها في قياس الأداء. ومن الضروري للمشرف الذي يقوم بقياس الأداء أن يأخذ في عين الاعتبار أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر العامل نفسه، وأن يحرص كل الحرص على الموضوعية والدقة

(1) منير نوري، فريد كورتل، المرجع سبق ذكره، ص 227.

(2) محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع سبق ذكره، ص ص 25-31.

(3) محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره، ص 214.

(4) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص 99.

والعدالة في القياس لأنه يتوقف عليه الكثير من الأمور الوظيفية التي تهم العامل (العلاوة، الزيادات، الحوافز، الترقيات... إلخ)، التي سوف تؤثر إيجاباً وسلباً (حسب إدراك العامل لعملية التقييم) على درجة رضاه ودافعيته وولائه وغيرها(1).

7. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: بعد أن تتم عملية قياس الأداء الفعلي، يقوم الشخص المقيم/الرئيس المباشر للعامل بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية للعمل. ويمكن أن تكون نتيجة المقارنة احد الاحتمالات الثلاثة الآتية:

- أن يكون مستوى الأداء الفعلي مساوياً للأداء المتوقع؛
- ان يكون مستوى الأداء الفعلي يفوق المستوى المحدد، وهذا يستدعي تحفيز العامل وزيادة دافعيته للاستمرار على هذا المستوى من الأداء، بتقديم الحوافز الايجابية المادية أو المعنوية؛
- أما الاحتمال الثالث أن يكون مستوى الأداء الفعلي دون المعايير المحددة. وهذا يتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة (مثل التدريب، التوجيه، أو الفصل أو غيرها).

8. إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء: قد تفضل بعض المنظمات في عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد أن ذلك أفضل. في حين تفضل منظمات أخرى إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء لعدة أسباب نذكر منها:

- رغبة المرؤوس في التعرف على مستوى أدائه ورأي الرئيس المباشر فيه؛
- محاولة خلق جو من التعاون والتفاهم والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج؛
- رغبة المرؤوس في رفع مستوى أدائه الحالي؛
- تحفيز العامل على تحسين أدائه خلال المقابلات الرسمية التي تتضمن إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء.

عند إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم يجب مراعاة مجموعة من النقاط، نذكر منها:(2)

- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس؛
- تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس؛
- إقناع المرؤوس بنتائج التقييم؛

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع سبق ذكره، ص ص 25-31.  
(2) محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع سبق ذكره، ص ص 25-31.

- إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه؛
  - إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.
9. استخدام نتائج تقييم الأداء: يجب أن يكون هناك حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام، ومن مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي: (1)

- اختبار مدى علمية سياسات أساليب الاختيار والتعيين، من خلال تقييم أداء الموظفين الجدد؛
  - تقوية اهتمام الرؤساء بالمرؤوسين، حيث تتطلب عملية تقييم المرؤوسين إلى جمع المعلومات عن المرؤوسين، وهذا ما يقوي علاقتهم بهم؛
  - تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية؛
  - تقرير نوع الحوافز التي تقدم للموظفين ومعرفة مستحقيها؛
  - هناك استخدامات عديدة أخرى، مثل استخدامها في توصيف الوظائف ومعرفة مؤهلات من يشغلها، وفي تحديد مستقبل الترقيات ووضع الخطط المستقبلية لاحتياجات المنظمة من العمالة.
- قد يصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فاعليتها، ويمكن تصنيف مشاكل تقييم الأداء إلى مشاكل ذاتية ومشاكل موضوعية.

- أ. المشاكل الذاتية: من المشاكل الذاتية التي يمكن أن تواجه عملية تقييم الأداء نذكر ما يلي:
- خصائص وصفات المقوم: وتتعلق هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة، لذا يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي (2).
  - المحاباة التحيز: حيث يتم التقييم من منظور شخصي ويعتمد كوسيلة للمحاباة أو الانتقام من البعض لأسباب شخصية غير موضوعية (3).

(1) محمد أحمد عبد النبي، المرجع سبق ذكره، ص 214-215.

(2) يوسف كافي مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص 233.

(3) محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره، 211.

- **الأولية والحدائثة:** يتم التقييم عادة لفترة زمنية قد تمتد من ستة أشهر إلى سنة كاملة(1)، وهنا نجد مشكل ما يدعى بالأولية والحدائثة التي تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم الأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغييرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل(2).
- **التأثر بالهدف من إجراء التقييم،** فقد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم من أجل الترقية، فستختلف الحال عنه بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية(3).
- **التساهل واللين أو التشدد والصرامة** فعند تقييم أداء العاملين قد يميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية وعلى عكس ذلك قد نجد بعض المديرين يتسم بالتشدد والصرامة المبالغة فيها(4). حيث قد يتساهل الرؤساء في التقييم من أجل تجنب المشاكل مع الرؤوسين، ذلك أن التقدير الضعيف يحرم الفرد من بعض الحوافز أو تأخير ترقيته، ومن جانب آخر قد نجد بعض الرؤساء الذين يعتمدون أسلوب التشدد، لأسباب تعود إلى شخصية الرئيس وتأهيله، أو لرفعه سقف توقعاته من العاملين، أو مقارنة أداء مرؤوسيه مع أفراد يعملون في مؤسسات أخرى(5).
- **الميل نحو الوسط** أو ما يسمى بالنزعة المركزية ويشير ذلك إلى ميل المديرين إلى إعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم وذلك بأن يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة اعتقاداً منهم أن ذلك أفضل، أو في حالة عدم توفر المعلومات الدقيقة والكافية عن أداء العاملين الذين يشرف عليهم وبالتالي يتجاهل التفاوت بين أدائهم(6). كما قد يكون ذلك عائداً لعدم قدرة الرئيس على تحديد الفروقات الحقيقية بين المرؤوسين، فيتجه لإعطاء تقديرات متوسطة للجميع، ومثل هذا التوجه يؤدي إلى إلحاق الغبن بالمتميزين من الأفراد مما يؤدي إلى تثبيط الإبداع وروح التميز لديهم(7).

(1) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص 109.

(2) يوسف كافي مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص 233.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع سبق ذكره، ص 171.

(4) المرجع السابق، ص 171.

(5) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص ص 108-109.

(6) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع سبق ذكره، ص 171.

(7) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص 109.

- التأثير بنية الإدارة في استعمال التقييم، إذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين، فقد يجنح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء الموظفين حتى يستفيدوا من الترقية، وإذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل التقييم لتصميم برامج التدريب، فقد يعطي المشرفون تقديرات ضعيفة نسبياً حتى يظهروا حاجة الموظفين للتدريب، كما قد يعطي المشرفون رؤوسهم تقديرات ممتازة إذا كانت الإدارة تنوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم(1).
- الانطباع الشخصي أو ما يدعى بتأثير الهالة، ويدل ذلك على تأثر المدير بعامل معين في رؤوسه مما يجعله يبني تقييمه الكلي بناء على ذلك، وعليه يقوم المقيم بتقييم أداء الفرد بناء على المواقف والتصرفات السابقة وتعميم تلك المواقف سواء كانت سلبية أو ايجابية(2). فإجادة الموظف لكتابة التقرير يعني إجادة لجوانب العمل المختلفة، أي ينسب للموظف إنجازات غير واقعية(3).
- الخلط بين الهدف والوسيلة، أين يقوم المشرف بالتركيز على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات(4).
- التشابه والتقارب مع المقيم، ويشير ذلك إلى ميل المدير إلى من هم يؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم(5).
- التأثير بآخر تقييم، يذهب بعض المشرفين إلى التركيز على التقييمات السابقة للموظفين ولا يعنون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين. فينتج بعض المشرفين لتقييم رؤوسهم طبقاً لآخر تقرير عنهم(6).
- ميل بعض المديرين إلى التعميم، حيث إذا رأى صفة أو موقفاً من قبل أحد الموظفين، مال إلى تعميمه على باقي سلوكياته أو أعماله(7).

- (1) حسن راوية، سلطان محمد سعيد، المرجع سبق ذكره، ص ص 247- 248.
- (2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع سبق ذكره، ص 171.
- (3) سعد عامر أبو شندي، المرجع سبق ذكره، ص 110.
- (4) حسن راوية، سلطان محمد سعيد، المرجع سبق ذكره، ص ص 247- 248.
- (5) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع سبق ذكره، ص 171.
- (6) حسن راوية، سلطان محمد سعيد، المرجع سبق ذكره، ص ص 247- 248.
- (7) وفاء برهان برقايوي، المرجع سبق ذكره، ص 274.

- التأثر بالوظيفة أو المركز، وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلونها. فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً، أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية، فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً جيداً، والعكس صحيح(1).
- ب. المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها، وهي تتمثل فيما يلي:
  - غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك، ووحدات الإنجاز(2). ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية(3).
  - عدم الاعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية التقييم.
  - عدم الاكتراث بنتائج التقييم من جانب الإدارة وعدم تأثر الترقيات والعلاوات والإجازات والمنح والمكافآت بما يحص عليه الموظفون من تقديرات ودرجات(4).
  - عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
  - عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
  - عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
  - عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
  - عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.
  - عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى الفرد منها.
  - تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم.
  - ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم في فشلها(5).
  - تقييم العاملين في الوحدة الإدارية المشرف عليها وفق معايير غير موضوعية كالصداقة، القرابة، المركز الاجتماعي، المركز الوظيفي... (1).

(1) حسن راوية، سلطان محمد سعيد، المرجع سبق ذكره، ص ص 247- 248.  
 (2) محمد أحمد عبد النبي، المرجع سبق ذكره، ص 216.  
 (3) محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره، ص 210.  
 (4) محمد أحمد عبد النبي، المرجع سبق ذكره، ص 216.  
 (5) يوسف مصطفى كافي، المرجع سبق ذكره، ص 233.

## قائمة المراجع

أولاً\_ باللغة العربية

الكتب

1. إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2016.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2002.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
4. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
5. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2008.
6. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، دون سنة.
7. توفيق عبد الرحمان، مبادئ تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004.
8. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
9. الجيوسي محمد، شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
11. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
12. حسن راوية، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2014.
13. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
14. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

(1) طلق عوض الله السواط، طلعت عبيج الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة: المفاهيم-الوظائف، الأنشطة، دار حافظ، جدة، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص151-152.



15. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، الأردن، 2000.
16. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: عبد العال محمد، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
17. ربابعة على، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
18. رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2012.
19. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية، عمان، الأردن، 2016.
20. زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
21. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003.
22. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
23. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
24. سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011.
25. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.
26. شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
27. شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
28. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
30. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
31. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
32. طلق عوض الله السواط، طلعت عيج الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة: المفاهيم- الوظائف، الأنشطة، دار حافظ، جدة، المملكة العربية السعودية، 2007.

33. طه طارق، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، دار الفكر، الإسكندرية، 2007.
34. الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
35. عامر خضير الكبسي، التدريب الإداري والأمني – رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
36. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007.
37. عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
38. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2000.
39. عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.
40. عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أسيوط، مصر، دون سنة.
41. عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم، عمان، الأردن، 2010.
42. عشاوي محمد عبد الوهاب حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
43. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
44. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصر، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
45. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي -، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
46. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
47. كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997.
48. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الرदन، 2004.

49. محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال – المفاهيم والوظائف -، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
50. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006
51. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
52. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2009.
53. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الرضوان، عمان، الأردن، 2014.
54. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2005.
55. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004 .
56. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، دون تاريخ.
57. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
58. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الردن، 2005 .
59. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2010.
60. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
61. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
62. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة ، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
63. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، 2007.
64. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2014.
65. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011.
66. الموسوي سنان، الإدارة المعاصرة، ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 2004.
67. موسى اللوزي، التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات، دار زمزم ، عمان، الأردن، 2010.
68. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

69. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات عملية -، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
70. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، دون سنة.
71. نجم العزاوي عبد الله، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
72. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
73. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2002.
74. هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، الكويت، 2001.
75. الهبتي خالد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999.
76. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات، دار الكنوز المعرفه، عمان، الأردن، 2007.
77. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
78. وفاء برهان برقواوي، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط1، حامدة للدراسات الجامعية، أربد، الأردن، 2013.
79. يوسف كافي مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الرواد، عمان، الأردن، 2014.

## الأطروحات

2. بوخلف خديجة، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الموضوعي للأتباع ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2006-2007 .
3. بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر 2005-2006 ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام .2008.
3. سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

4. سبرينة مانع، أثار استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
5. الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
6. عمارين عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005/2006.
7. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت، رسالة ماجستير، خصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
8. قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص علم نفس العمل التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
9. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/2004.

### الملتقيات

1. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
2. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
3. محمد البشير ميروك، لواج منير، تفعيل دور المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية: الواقع والأفاق، الملتقى الوطني حول تفعيل دور المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات، قالمة، 28 و29 أفريل 2008.

4. محمد بوزهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
5. نبق بوبكر، الميزة التنافسية للموارد البشرية ودورها الاستراتيجي في نقل وتوطين التكنولوجيا، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قلمة، 26 و27 نوفمبر 2007.

## المجلات

- ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، 2009.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Alain Meignant , **Manager la formation**, 6ème édition. Ed Liaison. Paris. 2003.
2. Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines**, Nathan, 1998.
3. Bureau international du travail ,**les comparaisons internationales du salaires réels**,Genève,1956.
4. Christian Batal, **La gestion des Ressources Humaines dans le Secteur public**, les éditions d'organisation, 2ème édition, paris, France, 2000.
5. J.P Citean, **Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique**, Dalloz, Paris,3ème éd, 1994 .
6. Loic. Cadin, F. Guérin , **La Gestion de ressources humaines**, Dunod, Paris, 1999.
7. P.Eray,Précis, **Développement des Compétences** , éditions Liaisons, Paris, 1999.
8. S.L.Dolan, Randall, S.Schuler, **La GRH au seuil de l 'an2000** , les éditions Renouveau Pédagogique, Paris , 2eme é ,1995.

9. sekiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, De Boeck, ed2, paris,2001.
10. Sid Ahmed Benraouane, **Le Management Des Ressources Humaines – Etude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines**, Office Des Publications Universitaires : Alger, Algerie, 2010.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
01	المقدمة
03	الفصل الأول: طبيعة وتطور وظيفة الموارد البشرية
03	تمهيد
04	I. مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية
04	1. مفهوم الموارد البشرية
05	2. مفهوم إدارة الموارد البشرية
07	II. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
07	1. أهمية إدارة الموارد البشرية
09	2. أهداف إدارة الموارد البشرية
12	III. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
12	1. ظهور إدارة خاصة بالأفراد
15	2. ظهور إدارة الموارد البشرية
16	3. ظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
17	الفصل الثاني: تحليل ووصف الوظائف
17	تمهيد الفصل
18	I. تحليل الوظائف
18	1. مفهوم تحليل الوظائف
19	2. أهمية التحليل الوظيفي



21	3. خطوات تحليل الوظائف
24	II. الوصف الوظيفي
25	1. مفهوم الوصف الوظيفي
25	2. بطاقة وصف الوظائف
27	3. أهمية الوصف الوظيفي
28	4. أهداف وصف الوظائف
30	الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية
30	تمهيد الفصل
31	I. مفهوم تخطيط الموارد البشرية
31	II. فوائد تخطيط الموارد البشرية
32	III. مراحل تخطيط الموارد البشرية
34	الفصل الرابع: الإستقطاب والتوظيف
34	تمهيد الفصل
35	I. ماهية التوظيف
35	1. مفهوم التوظيف
35	2. أهمية التوظيف
36	II. مراحل عملية التوظيف
36	1. استقطاب الموارد البشرية
41	2. إختيار الموارد البشرية
42	3. التعيين
43	4. الإدماج

46	الفصل الخامس: التدريب وتنمية المهارات
46	تمهيد الفصل
47	1. ماهية التدريب وتنمية المهارات
47	1. مفهوم التدريب وتنمية المهارات
49	2. أهمية التدريب في المنظمات
51	3. المبادئ الأساسية للتدريب الفعال
52	II. مراحل العملية التدريبية
52	1. تحليل الاحتياجات التدريبية
54	2. التخطيط للبرنامج التدريبي
59	3. تنفيذ برنامج التدريب
60	4. تقييم كفاءة التدريب
61	الفصل السادس: الأجور والحوافز
61	تمهيد الفصل
62	1. ماهية نظام الأجور
62	1. تعريف الأجر
62	2. أهداف نظام الأجور
63	3. تصنيفات الأجور
64	II. تقييم الوظائف لتحديد الأجور
64	1. طرق تقييم الوظائف
77	2. استخدام تصنيف الوظائف في تصميم الأجور

78	3. تصميم الأجور
79	III. التحفيز في المنظمات
79	1. تعريف الحوافز
79	2. تعريف التحفيز
80	3. أنواع الحوافز
84	الفصل السابع: اليقظة الاجتماعية وإدارة النزاعات
84	تمهيد الفصل
85	I. اليقظة الاجتماعية
85	1. تعريف اليقظة الاجتماعية
85	2. مفهوم رأس المال الاجتماعي
86	3. وسائل وآليات بناء رأس المال الاجتماعي
87	II. الصراع التنظيمي
87	1. تعريف الصراع التنظيمي
88	2. أسباب الصراع التنظيمي
90	3. أشكال الصراع التنظيمي
90	4. إدارة الصراع التنظيمي
92	الفصل الثامن: إدارة المسارات المهنية
92	تمهيد الفصل
93	I. ماهية المسار المهني
93	1. مفهوم المسار المهني
95	2. أهمية المسار المهني
97	3. أنواع المسارات المهنية

99	4. مراحل المسار المهني
100	II. تخطيط المسار المهني
100	1. مفهوم تخطيط المسار المهني
100	2. أهمية تخطيط المسار المهني
102	3. مداخل تخطيط المسار المهني
106	4. مراحل تخطيط المسار المهني
108	الفصل التاسع: تقييم الأداء
108	تمهيد الفصل
109	I. ماهية تقييم الأداء
109	1. مفهوم تقييم الأداء
110	2. أهمية تقييم الأداء
113	3. أهداف تقييم الأداء
115	4. طرق ووسائل تقييم الأداء
122	II. مراحل تقييم الأداء
123	1. تحديد الغرض
124	2. تحديد المسؤول عن العملية
126	3. تحديد وقت التقييم
129	4. معايير تقييم الأداء
129	5. إبلاغ العاملين بالمعايير الأدائية المتوقعة من كل منهم
129	6. قياس الأداء الفعلي
130	7. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية
130	8. إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء

131	9. استخدام نتائج تقييم الأداء
135	قائمة المراجع
143	فهرس المحتويات