

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير

محاضرات في:

إدارة الموارد البشرية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص إدارة الموارد البشرية
إدارة الأعمال

من إعداد: د/ جدي أسماء

السنة الجامعية: 2020/2019

المقدمة

المقدمة:

يرتبط موضوع هذه المطبوعة الخاصة ب"ادارة الموارد البشرية " بالمقرر التعليمي الموجه لطلبة السنة الثالثة تخصص إدارة الأعمال ضمن السداسي الخامس، كما يمكن لطلبة تخصص إدارة الموارد البشرية (نفس المستوى) الاستعانة به، حيث تم ادراجها في المسار التعليمي لأهميتها المتزايدة في بيئة العمل.

حيث أولت المنظمات اهتماما أساسيا بالاستثمار في المورد البشري باعتباره ثورة حقيقية تساهم في خلق القيمة في ظل المتغيرات البيئية الحالية (عدم الاستقرار، المنافسة... إلخ). ومن أبرز الاجراءات المعتمدة هو تغير موقعها التنظيمي كبعد استشاري استراتيجي يرافق تسيير المؤسسة وسعها في تحقيق الأهداف المسطرة.

جاءت هذه المطبوعة للتسهيل على الطالب فهم مقياس ادارة الموارد البشرية؛ وذلك من خلال مساعدته على الالمام بالمفاهيم الأساسية حول تعريفها، تطورها في ظل المدارس الادارية، والتركيز على توضيح الأهمية والهدف من الاستثمار فيها وكل هذه العناصر موضحة في المحور الأول، حيث ضمت في مجملها ثمان محاور أساسية تمكن المتعلم من كشف والتعمق في مختلف وظائف ادارة الموارد البشرية وذلك من خلال تخصيص المحاور وفق التسلسل التالي:

- المحور الثاني الذي تناول تحليل وتوصيف الوظائف التي تعد الأساس لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، تم التطرق أولا إلى تعريف تحليل وتوصيف الوظائف ، ثم تبيان الأهمية والأهداف المرجو تحقيقها من هذه الوظيفة، بالإضافة إلى الطرق الرئيسية المستعملة في تحليل الوظائف وتوصيفها، وفي الأخير تم الإشارة إلى شروط نجاح برنامج التحليل والوصف الوظيفي.

- المحور الثالث ركزنا فيه على توضيح عملية تخطيط ادارة الموارد البشرية من خلال تحديد المفهوم وخطوات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمة كما ونوعا، والتطرق لمختلف أساليب التخطيط المعوقات التي تؤثر على فعالية هذه الوظيفة.
- المحور الرابع فنتعرف من خلاله على عملية التوظيف المتمثلة في ثلاث عمليات، أولا الاستقطاب الذي تم التطرق إلى تعريفه، مصادره، وخطوات الحصول على الموارد البشرية، مع التعرض للعوامل المؤثرة على نجاح عملية الاستقطاب، ثم التعرض لعملية الاختيار والتعيين تعريفهما الأساليب، مع الاشارة للأخطاء التي تحدث في عملية الاختيار.
- اهتم المحور الخامس بوظيفة التدريب في المنظمة، حيث تم التركيز فيه على مفهوم التدريب أهميته، أهدافه، مبادئه، أنواعه، إضافة إلى مراحل التدريب وكيفية تقييمه
- المحور السادس تمت فيه دراسة وظيفة نظم الأجور والحوافز، حيث نتعرف من خلال هذا المحور على أنظمة الأجور وأنواعها، أساليب تحديدها والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى مفهوم نظام الحوافز، أهدافه، الخطوات الأساسية لتصميمه.
- المحور السابع تناول تقييم أداء الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهداف، عناصر تقييم الأداء والخطوات الواجب إتباعها للقيام بالتقييم، والطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الأداء، والمشاكل التي يمكن أن تعرقل عملية التقييم.
- أما في المحور الثامن والأخير فاختص بدراسة إدارة المسارات الوظيفية، بالتطرق إلى إدارة المسار الوظيفي تعريفه، أهميته، مراحلها، ثم التطرق للعوامل المؤثرة عليه.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أب	المقدمة
1	فهرس المحتويات
2	1- مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، الأهمية والأهداف
2	1.1- تعريف ادارة الموارد البشرية
3	2.1- التطور النظري لإدارة الموارد البشرية في الفكر الاداري
6	3.1- أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها
9	2- التحليل والوصف الوظيفي
10	1.2- تعريف التحليل والتوصيف الوظيفي
11	2.2- أهمية التحليل والوصف الوظيفي وأهدافه
13	3.2- الطرق الرئيسية لتحليل ووصف الوظائف
14	4.2- شروط نجاح برنامج تحليل ووصف الوظيفة
17	3- تخطيط الموارد البشرية
17	1.3- مفهوم تخطيط الموارد البشرية
18	2.3- خطوات تخطيط الموارد البشرية
20	3.3- أساليب تخطيط الموارد البشرية
21	4.3- معوقات تخطيط الموارد البشرية
25	4- التوظيف
25	1.4 مفهوم الاستقطاب ومصادره
25	2.4- خطوات استقطاب الموارد البشرية
26	3.4 العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب للموارد البشرية
27	4.4- تعريف الاختيار والتعيين
27	5.4- أساليب الاختيار والأخطاء الممكن الوقوع فيها
29	6.5- التعيين والدمج
31	5- التدريب
31	1.5 مفهوم التدريب، الأهمية والأهداف
33	2.5 مبادئ التدريب وأنواعه
35	2.5 مراحل تدريب المورد البشري وتقييمه

42	6 - الأجر والحوافز
42	1.6 تعريف الأجر وأنواعها
43	2.6 أساليب تحديد الأجر
44	3.6 العوامل المؤثرة على الأجر
45	4.6 مفهوم التحفيز أهدافه
46	5.6 أنواع الحوافز
49	6.6 الخطوات الأساسية لتصميم نظام الحوافز
53	7- تقييم أداء الموارد البشرية
53	1.7 مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
54	2.7 مراحل تقييم أداء المورد البشري
55	3.7 طرق تقييم أداء المورد البشري
59	8- تسيير المسار المهني
59	1.8 مفهوم تسيير المهني وأهميته
61	2.8 مراحل تسيير المسار المهني
66	الخاتمة
68	قائمة المراجع

وظائف ادارة الموارد البشرية

1- مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، الأهمية والأهداف

الأهداف التعليمية:

عند دراسة الطالب لهذا المحور يكون قادرا على:

- تحديد مفهوم ادارة الموارد البشرية
- فهم التغيرات الخاصة في ادارة الموارد البشرية وفق الفكر الاداري
- إظهار أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية في المنظمة
- شرح الفرق بين ادارة الأفراد وادارة الموارد البشرية

تمهيد

إن الدور والأهمية الكبيرة التي يتميز بها المورد البشري في المنظمة، خاصة في وجود بيئة تنافسية أنتجت أفكار قيمة في الالتفات للاستثمار فيه، لذا سنتناول في هذه المحاضرة تعريف إدارة الموارد البشرية، مع توضيح التطور النظري لها في الفكر الإداري، وتبيان الأهمية والأهداف.

1.1- تعريف ادارة الموارد البشرية:

إن المورد البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل هو أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة، فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانحيار. وبذلك فالاستثمار في المورد البشري وتوجيهه وإدارته هو العنصر الحاكم للتقدم في التنمية البشرية والاقتصادية¹.

¹ Khaled Khebbach ,Neila Nedjadi,le capital intellectuel et la gestion de la connaissance concepts, priorités et perspectives, , Blida, colloque international, Gestion et mesure de Capital Intellectuel dans les organismes d'affaires Arabes ,2008

حيث تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى العمليات التي تهتم بالموارد البشري في المنظمة وعلاقته بباقي العمليات الأخرى فهي تهتم بمتابعة مهنته ومتطلباتها وخصائصها من خلال عدة وظائف، بدء من التحليل والتوصيف الوظيفي، تخطيط الاحتياجات، وعملية التوظيف، ... إلخ. وبصفة عامة يقصد بها تنظيم الجهود الفردية والجماعية للموارد البشرية والتفاعل في بيئة العمل، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

2.1- التطور النظري لإدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري

تطور مفهوم المورد البشري في المدارس الإدارية وذلك بزيادة تثمينه والاهتمام بأساليب تقييمه سنتناول فيما يلي مختلف مراحل تطور المفهوم في المدارس الإدارية.

• مرحلة التشكيل والتكوين

إن ما أحدثته الثورة الصناعية منتصف القرن الثامن عشر خاصة مساهمات آدام سميث فيما يخص الحرية الاقتصادية وحرية العمل - دعه يعمل أتركه يمر - إضافة إلى تقسيم العمل وتخصصه الذي ناد به، بالإضافة إلى إضافات المفكر الإنجليزي روبرت أوين (1771-1858) Robert Owen الذي أنشأ نظام يشرف على شؤون الموارد البشرية؛ يختص بمتابعتهم من التوظيف إلى غاية نهاية مدة العمل.¹ وهي بوادر توحى بوجود إدارة الموارد البشرية. غير أن هذه الثورة الصناعية كانت البداية للكثير من المشاكل الانسانية:

- نظرت للموارد البشرية باعتبارهم سلعة تباع وتشتري حيث كان يسهل طردهم توظيف آخرين بشروط ليست عادلة؛
- نشأة الكثير من الأعمال الروتينية المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير ومع هذا حققت الثورة الصناعية في البداية زيادة هائلة في الانتاج والسلع.²

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر، برج الكيفان، الجزائر 2016 ص 32
² المرجع نفسه، ص 35

• مرحلة النمو والتطور - النضج

اكتسب ادارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة الصفة المهنية وذلك بظهور حركة الادارة العلمية بقيادة

تايلور؛ الذي تبنى مجموعة من المبادئ استنتجها من خلال تجاربه في الورشة نلخصها فيما يلي:

- ✓ تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية.
- ✓ اختيار الموارد البشرية وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط الإجراءات ووسائل العمل.
- ✓ التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والموارد البشرية، حيث يقوم المديرون بنخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ.
- ✓ تحقيق التعاون بين الإدارة والموارد البشرية من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى انخفاض الانتاجية.

واعتبر تايلور أن الحافز المادي يؤدي إلى رفع الكفاءة الانتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة؛ بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.¹

لاقت المدرسة العلمية في الفترة التطويرية نجاحا ملحوظا وزيادة في الإنتاج خاصة بعد ظهور

النموذج البيروقراطي لماكس فيبر الذي ساهم في تطوير ادارة الموارد البشرية كما يلي:

- ✓ ساعد في التعريف بالنشاطات المختلفة في المنظمة،
- ✓ ساهم في تحديد المجموعات الاستشارية كأقسام وإدارات الموارد البشرية المصممة لمعالجة وتلبية حاجات الاستخدام مع حرصها على تهيئة وصيانة الموارد البشرية لديها،
- ✓ ساهم في استثمار جهود الموارد البشرية بأقل التكاليف الممكنة من خلال تحديد النشاطات وأهداف كل نشاط.²

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 ص ص 15، 16 بالتصرف
² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، دارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 27 بالتصرف

رغم ذلك وبعد فترة وجيزة ظهرت ردود فعل سلبية تجاه أفكار المدرسة الكلاسيكية كالإضرابات والاحتجاج على أسلوب التعامل مع الموارد البشرية اعتبارها آلة. فظهرت على إثر ذلك مدرسة العلاقات الانسانية.

• مرحلة العلاقات الإنسانية

هنا تدخلت عدة عوامل كانت غائبة في المراحل السابقة وخاصة مدرسة الإدارة العلمية التي اهتمت بالإنتاج على حساب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للمورد البشري، وعلى إثر ذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحاجيات الإنسانية حيث تتمثل إسهاماتها فيما يلي:

- مستوى الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري لا تحدد وفق طاقاته الفيزيولوجية وإنما كذلك تبعاً لطاقته الاجتماعية؛
- المكافآت والحوافز المعنوية تؤدي دوراً هاماً في شعور العمال بالرضا النفسي والوظيفي وتحفزهم على أداء مهامهم بإتقان؛
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم، فقد يؤدي إلى الروتين والملل مما يؤثر على إنتاجية الموارد البشرية؛¹
- نمو المنظمات العمالية والنقابات؛ حيث حاولت هذه الأخيرة المطالبة بزيادة الأجور وخفض ساعات العمل والتكفل أكثر بالموارد البشرية من النواحي الاجتماعية والإنسانية ويعتبر هذا بمثابة رد فعل على ممارسات الإدارة العلمية التي حاولت استغلال المورد البشري لصالح رب العمل.²

• مرحلة مدرسة إدارة الأفراد:

سجلت المدرسة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية عدة نقائص في التعامل مع العمال مما أدى إلى ظهور إدارة الأفراد التي كان جل اهتمامها ينصب على توفير احتياجات المنظمة من اليد العاملة وتمييزها بما يحقق أهدافها في النمو والتطور. وكذا قيامها بدور الوسيط بين العمال والإدارة من أجل المساهمة في

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص18
² نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص35

حل الانتشغالات والمشاكل, غير أن هذه الادارة بدورها برزت فيها عدة جوانب قصور من أهمها عدم قدرتها على تحقيق التوازن الفعلي بين أهداف العمال وأهداف الادارة، وكذلك عدم فعاليتها في التأثير بشكل مباشر في أداء المنظمة (نقص الفعالية والتنسيق).

• مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية:

برزت هذه المدرسة متأثرة بالتطورات البيئية والتوجهات الفكرية للباحثين، حيث استغلت أهمية الموارد البشرية في المنظمة ودرجة تأثيرهم في أداء المنظمات مما أظهر لها دورا استراتيجيا تتبنى على أساسه المنظمة أغلب استراتيجياتها الأخرى، حيث أصبح التفاعل بين الادارة العليا وادارة الموارد البشرية مهما ومرافقا في عمليات التخطيط الاستراتيجي لها.

3.1- أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

سنتناول في هذا العنصر أهمية إدارة الموارد البشرية؛ وأهدافها.

1.3.1- أهمية ادارة الموارد البشرية:

إن الأولوية التي يمثلها المورد البشري في الاقتصاد ستقود إلى صراع و منافسة شديدة بين المنظمات حول المتميزين، وعليه بدأت المنظمات والحكومات تولي موضوع بناء قاعدة المعرفة الأهمية التي تستحقها، من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس للإبداع وتدعمه، وكذا التدريب والتنمية من أجل ضمان الحفاظ على الحيوية والمواكبة¹

فتوفير المورد البشري يتميز بمهارات فكرية عالية بالتدريب والتعليم يسمح بتحفيز الانتاج وتحقيق النمو من خلال زيادة مستوى المعارف.

¹ عبد الستار العلي جا و آخرون: المدخل الي ادارة المعرفة دار المسيرة للنشر و التوزيع, الطبعة 1 عمان 2006 ص 343

كما تظهر أهمية الاستثمار في المورد البشري على الفرد في حد ذاته حيث تطور قدراته المعرفية وبالتالي تؤثر ايجابيا على مردوده في العمل فيتحسن أداء المنظمة¹

2.3.1- أهداف ادارة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف الاستثمار في المورد البشري في ما يلي:

- **الحصول على الكفاءات:** تتم عن طريق اختيار شفاف وفعال للمرشحين الأكثر كفاءة ومهارة خصوصا في مرحلة التوظيف.
 - **صيانة الكفاءات:** وهي مرحلة مهمة للمؤسسة، يمكن ضمان تفعيلها عن طريق نظام محفز للعمال أكثر تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار توفير كل الاحتياجات المادية و المعنوية للأفراد في العمل.
 - **نشر الكفاءات:** تتم عن طريق نظام معلومات فعال و ملائم، يضمن انتقال المعلومة التقنية والعملية لكل المستويات في المنظمة.
 - **تدعيم الكفاءات:** تتحقق هذه الخيرة من خلال تبيان دور الكفاءات في التسيير الفعال من خلال الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات.
 - **تنمية و تطوير الكفاءات:** من أجل الحفاظ على تنافسية المنظمة، وهذا عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية والمتغيرات العالمية.²
- ✓ **المحافظة على الكفاءات:** عن طريق التحفيز ، التدريب و كذلك التمكين.

¹ OCDE , Du bien-être des nations : le rôle du Capital Humain et Social ,les Editions de l'OCDE,Paris,France,2001,p3(e-book)

²محمود عواد الزيات، محمود عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2008، ص 280

خلاصة المحور:

كان التصور في الماضي قبل ستينات القرن العشرين أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين المنظمات هم أصحاب رأس المال، لكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم؛ و هي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة، فال مورد البشري للمنظمة هو الثروة الحقيقية. لذلك منذ ظهور النظريات المبينة لأهميته وجب على المنظمات استغلال معارفه الكامنة و تطويرها، فيزيد بذلك من مردوديته في العمل ليساهم في تطور المنظمة وتقوية قدرتها على المنافسة و خلق القيمة.

من خلال هذا المحور، الطالب يخرج بالنتائج التالية:

✓ إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة التي تهتم بتنمية وتثمين المورد البشري

✓ تحقق ادارة الموارد البشرية أهدافها من خلال التفاعل بينها وبين الادرة العليا والحرص على التنسيق مع مختلف الوحدات في المؤسسة

أسئلة تقييمية:

ماهي الأفكار التي قدمتها المدرسة العلمية لتطوير التعامل مع العمال؟

حدد الفرق بين ادارة الأفراد وادارة الموارد البشرية؟

فيما تكمن أهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمة؟

2- التحليل والوصف الوظيفي

الأهداف التعليمية:

من خلال هذا المحور يكون الطالب قادرا على:

- تعريف التحليل والوصف الوظيفي
- فهم أهمية التحليل والوصف الوظيفي، وأهدافهما في المنظمة
- إبراز مختلف أساليب التحليل والوصف الوظيفي
- تحليل الفرق بين التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي
- تلخيص مختلف المؤشرات التي تحقق نجاح عملية التحليل والوصف الوظيفي

تمهيد:

إن الوضوح في طبيعة الوظائف التي تشغلها كافة الموارد البشرية في المنظمة، تمكن من فهم طبيعتها مما يساعد في التأكد من عدم وجود تداخل بين تلك الوظائف والمهام، حيث أن الوظائف المحددة بشكل واضح ودقيق في الهيكل التنظيمي هي فعلا ما تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها.

لذلك تركز إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي على عملية تحليل وتوصيف الوظائف وتعتبرها المهمة الأولى التي تقوم بها حيث يتم من خلالها جمع المعلومات وتحليلها ووصفها في قائمة نهائية تصف الوظيفة وشاغلها؛ كما يتم على أساسها يتم وضع الأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة من حيث اختيارهم، توظيفهم، توفير احتياجاتهم التدريبية ووضع نظام للأجور والحوافز عادل وموضوعي والمساهمة في تسيير مسارهم الوظيفي.

لهذا سنحاول من خلال هذا المحور التطرق لكل ما يتعلق بتحليل وتوصيف الوظائف.

1.2- تعريف التحليل والتوصيف الوظيفي:

سيتم في هذا العنصر توضيح مفهوم التحليل الوظيفي وتوصيفه

1.1.2- مفهوم التحليل الوظيفي:

إن تحليل المنصب يساعد المنظمة في تجنب الكثير من المشاكل؛ من خلال مساعدته على تحديد الملمح الذي نحتاجه على مستوى الكفاءات، مجالات تطوير المنصب مستقبلاً.¹

يعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، وهذا الحد الأدنى للموصفات يمثل المعيار الذي سيستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظيف لشغل كل وظيفة، أو للمفاضلة بين طالبي النقل إلى وظيفة أو وظائف أخرى، وأيضا للمفاضلة بين المرشحين للترقي وشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي، وعلى ذلك يبدأ فريق البحث بدراسة كل وظيفة من الوظائف المطلوبة على حده لتحليلها ثم وصفها.²

2.1.2- مفهوم الوصف الوظيفي:

تعتبر عملية وصف وتحديد المهام المكونة للوظيفة وكذا توضيح متطلبات القيام بهذه المهام بنحو يساعد أكثر على الاندماج المهني من جهة المورد البشري وتحقيق الأهداف الخاصة بالوظيفة من جهة أخرى على أحسن وجه ممكن.³

وعليه المقصود بتحليل ووصف الوظائف هي تلك عملية التي تسعى لدراسة وجمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة من خلال تحديد صلاحياتها ومسئوليتها وكذا التركيز على مواصفات شاغلها ؛ أي كل ما

¹ محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية - دعائم وأدوات - دار طليطلة، المحمدية، الجزائر، 2010، ص115 (بالتصرف)

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 2012، ص 46-47.

³ لولبيس بن جبل، تسيير الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، دار النشر جيطلي، برج بوعزيريج، 2015، ص25

يتعلق بمختلف المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة. ويتم عرض ذلك في بطاقة وظيفية تصف كل المؤشرات التي تم جمعها وتحديدها.

2.2- أهمية التحليل والوصف الوظيفي وأهدافه:

يتناول هذا العنصر أهمية التحليل الوظيفي في المنظمة وعرض للأهداف التي تحققها المنظمة من خلاله.

1.2.2- أهمية التحليل والوصف الوظيفي

للعلمية أهمية كبيرة نتطرق إليها في النقاط التالية:

- تزويد عملية التوظيف بالبيانات وقاعدة المعلومات الضرورية.

- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية،

- المساعدة في تسطير السياسة التدريبية للموارد البشرية

- إعداد بطاقة رجعية لمهام الوظيفة،

- تحديد المتطلبات الضرورية من جهة الفرد ومن جهة المنصب¹

2.2.2- أهداف التحليل والوصف الوظيفي:

تظهر أهداف تحليل ووصف الوظيفة كما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية: يساعد الوصف والتحليل الوظيفي في تحديد موصفات ونوعية المورد البشرية

المطلوبة للوظائف بالمنظمة، لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة بشكل فعال.

¹ لونيس بن جبل، مرجع سابق، ص25

- **الاختيار والتوجيه:** فتحديد القدرات التي تطلبها العمل تساعد في تحديد واختيار المترشحين للعمل في

المنظمة، كما تفيد المعلومات التي يوفرها الوصف والتحليل الوظيفي في عملية توجيهه، نقل، وترقية

العمال.¹

- **تصميم برامج التدريب:** تحليل العمل يسمح لنا بكشف ما ينبغي على العامل أن يقوم به أثناء عمله

ومن ثم تحديد الكفاءات والمهارات التي تنقصه في أداء مهامه؛ فتكون بذلك أهداف يسعى البرنامج

التربيتي لتلبيتها وتمييتها لديه.

- **تقييم الأعمال وبناء شبكات الأجور:** يفيدنا تحليل المنصب وتوصيف في التقييم الموضوعي للأعمال

ومن ثم تحديد الأجور اعتمادا على المعرفة الدقيقة لما يتطلبه كل منصب من جهد عضلي وعقلي، وما

يحتاجه من خبرة وتدريب وقدرات مختلفة، ثم تحديد قيمة كل منصب بالمقارنة مع غيره من المناصب.

- **تحديد الاختصاصات:** فتحليل العمل يحدد لكل مورد بشري اختصاصاته وواجباته وصلاحيته حتى لا

يحدث تداخل بين المهام.²

- **وضع أسس المسار الوظيفي:** يوضح الوظائف التي تتشابه من حيث متطلباتها المختلفة، ويسهم في

وضع أسس سليمة لنقل الأفراد من وظيفة لأخرى، كما يساهم في الوقوف على متطلبات الوظائف العليا

ما يؤدي لوضع أسس سليمة للترقية.

¹ مراد نعموني، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2014، ص 123 (بالتصرف)
² مراد نعموني، المرجع نفسه، ص 123 (بالتصرف)

3.2- الطرق الرئيسية لتحليل ووصف الوظائف:

- أسلوب المقابلة الشخصية:

إذا يتم اتباع هذا الأسلوب للتحدث مع عينة من القائمين على الوظائف المختلفة عن طريق توجيه كافة الأسئلة المتعلقة بالوظيفة وبمكونات الوظيفة التي يمارسها، بحيث يتم تسجيل جوانب العمل المختلفة كما يصفونها، ويمكن أن تتم المقابلة في إطار لقاء الفرد لكل من الموظفين أو مع الرؤساء المباشرين للوظائف المراد تحليلها، وكذلك يمكن إعداد مقابلات جماعية مع مجموعة من الموظفين يعملون في الوظيفة نفسها، ويتيح هذا الأسلوب للموظف توفير جميع المعلومات أو حتى الإبلاغ عنها عن طريق الوسائل الأخرى، كما تمكن المقابلة من إبراز بعض الأنشطة التي يتم أدائها والتي ربما لا تظهر بصورة جلية في الخريطة التنظيمية للمؤسسة ومن جهة أخرى فإن المقابلة يمكن أن تثير بعض المشكلات.

- الملاحظة المباشرة:

يعتمد هذا الأسلوب في تحليل الوظائف في الأساس على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة حيث يقوم المحلل بالذهاب إلى أماكن العمل وتسجيل ملاحظات مباشرة عن الأعمال والمهام التي يقوم بها العاملون في الوظائف المختلفة، ولا بدأ لنجاح هذا الأسلوب من قيام المحلل بالملاحظة على فترات مختلفة حتى لا تكون جزئية.

- الاستبيانات:

تعتمد هذه الطريقة على إعداد نموذج أو قائمة من الأسئلة متعددة الاتجاهات والجوانب، والتي تتصل مباشرة بالوظائف، ومن ثم توزع على كافة أفراد المنظمة للإجابة عليها ثم إعادتها للقائمين.¹

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى منظمي، دار وائل، الأردن، 2008، ص143.

بعملية التحليل، حيث يتم تحليلها ومراجعتها وتبويبها تمهيدا لتصنيفها، وتكون بعض الأسئلة مغلقة والبعض الآخر يتضمن عددا من البدائل يختار منها الموظف البديل الذي ينطبق على عمله، وفي بعض الأحيان تكون الأسئلة مفتوحة.

- أسلوب تحليل مخزون المهام:

بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح،

- أسلوب الموافق الحرجة:

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الخصائص السلوكية للوظيفة، حيث يحدد المشرف العامل الأبعاد الرئيسية للوظيفة والتمثلة بمكونات الأداء.

- التحليل النشاطي:

يعتمد هذا الأسلوب في مؤسسات القطاع العام نظرا لاعتماده على أسس عامة وشمولية ومستقرة نسبيا، ويمكن بموجبها تحليل جميع الوظائف¹.

4.2- شروط نجاح برنامج تحليل ووصف الوظيفة :

- المراجعة الدورية للنظام وتحديثه: فوصف منصب العمل ومن ثم الموصفات المطلوبة في شاغره تتأثر وتتفاعل مع مجموعة من القوى الداخلية والخارجية كالظروف التنظيمية وموقع العمل، والأساليب الفنية للعمل والانتاج.

- ملائمة مسميات الوظائف: اسم الوظيفة عله أن يعكس بوضوح مهامها ومواصفات شاغلها بشكل دقيق.

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، دويان المطبوعات الجامعة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014، ص 145-147،

- استهلال وصف العمل بملخص:

مختصر يعطي للقارئ صورة عامة عن طبيعة الوظيفة وإلى أي مدى تختلف عن باقي الوظائف الأخرى بالمنظمة.¹

- الشمول والدقة:

فوصف العمل تعطي فيه صورة دقيقة، شاملة ومتكاملة عن مختلف جوانب الوظيفة مع تسجيل كل التفاصيل المتعلقة بالعمل وتوضيح المهام الأساسية والثانوية والدورية.

نوري منير، تسيير الموارد البشرية مرجع سابق، ص ص 124، 123 (بالتصرف)

خلاصة المحور:

اهتمنا في هذا المحور بالتحليل والتوصيف الوظائف، الذي يعتبر أساس جميع الوظائف الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فمن خلاله نبني عملية التخطيط لاحتياجات واستقطابها، وكذا تنميتها وكل ما يتعلق بتسيير مسارها المهني لذلك يمكن للطالب أن يكتسب المعارف التالية من خلال هذا المحور:

✓ أن التحليل والتوصيف الوظيفي هي وظيفة مرتبطة بكل وظائف المنظمة ومهمد فعال لتنمية

الموارد البشرية في المنظمة،

✓ كي تحرص المنظمة على فعالية توصيفها وتحليلها الوظيفي عليها بالاستمرارية في التجديد

والمواكبة مع التطورات، حتى يتلاءم الوصف الجديد مع بيئتها.

أسئلة تقييمية:

وضح الفرق بين التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي؟

ما هو الهدف من التحليل والوصف الوظيفي في المؤسسة؟

ماهي العوامل المؤثرة على وظيفة التحليل والوصف الوظيفي؟

3- تخطيط الموارد البشرية

الأهداف التعليمية:

عند تناول الطالب لهذا المحور والتمعن فيه، يكون قادرا على:

- تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- فهم مراحل تخطيط الموارد البشرية في المنظمة
- إظهار مختلف الأساليب المستعملة في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة
- تحليل وشرح أهم العوامل المعرّقة للتخطيط الجيد للموارد البشرية

تمهيد

تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الأساسية، إذ تتركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، فهي عملية تحرص على القيام بموازنة بين الحاجة للمورد البشري والعرض المتوفر منه ومحاولة تغطية العجز، ومعالجة الفائض وفق سياسة دقيقة تقرها الإدارة.

"1.3 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية بكونه " التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص".¹

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه " سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة، وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترة القادمة (العدد والمواصفات)".²

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، اليازوري، الأردن، 2010، ص76
² -إبراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، (مؤسسة أم القرى للترجمة و التوزيع،السعودية،2006)، ص91.

2.3 - خطوات تخطيط الموارد البشرية

سنتناول في هذا العنصر الخطوات الاساسية للتخطيط لليد العاملة في المنظمة؛ حيث قسمت الى قسمين التنبؤ ووضع الأهداف والذي بدوره تم تفصيله في خمس عناصر، وكذلك قسم تنفيذ التخطيط ومتابعته

1.2.3 التنبؤ ووضع الأهداف

يتضمن خمسة خطوات فرعية هي:

- **التحليل:** يحلل التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحد على أساسها الأجر، عدد الوظائف وتحديد مستويات الانتاجية الحالية والمستقبلية.

- **تقدير الطلب على اليد العاملة:** يتم التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية خلال فترة قادمة وذلك بالنسبة لكل قسم على حدا أو للمؤسسة ككل لكن الأفضل هو التفصيل لأنه يحدد الاحتياجات بدقة.

- **التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** بعد التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية يجب الانتباه إلى قدرة المنظمة على تلبية تلك الاحتياجات ذلك بتحليل المصادر الداخلية والخارجية لتلك الموارد.

- **الموازنة بين العرض والطلب على اليد العاملة:** أي القيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة.

- **وضع الأهداف:** تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن استراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمؤسسة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو

الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي المهاري والمعرفي لقوة العمل في المنظمة.¹

2.2.3 تنفيذ وتقييم خطة الموارد البشرية

إن التغيرات التي تحدث في بيئة العمل تستدعي على ادارة الموارد البشرية أخذ الحيطة واليقظة لكل متغير قد يؤثر بالسلب أو الايجاب على سير خطة تدبير احتياجاتها للموارد البشرية، حيث لا يكفي التوفيق بين العرض والطلب على الموارد البشرية بل يتعدى ذلك لتنبيه العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط الموارد البشرية، مثل ما يلي:

- التغيرات التكنولوجية في أساليب الانتاج

- تغير الظروف الاقتصادية ايجابيا أو سلبيا تبعا لفترات الأزهار والركود

- تغيير الهرم السكاني

- ارتفاع عدل هجرة الأدمغة للخارج وكذا دخول البعض منهم، ما يؤثر على النوعية.

كما تعد عملية التقييم من المراحل المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وتمتد لتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تعتمد المنظمة على عدة معايير منها

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.

- المعدلات الانتاجية المحققة إزاء المخطط فيها.

- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص131

- نتائج البرامج ازاء النتائج المتوقعة.

- كلفة العمل والبرامج ازاء الموازنات.

وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.¹

3.3 - أساليب التخطيط للموارد البشرية

▪ خرائط الاحلال:

إن هذه الخرائط تشير إلى التغييرات في مواقع. أي من يحل مكان من في الأعمال الموجودة في المنظمة

والأعمال الشاغرة والمعلومات التي تعتمد عليها هذه الخرائط هي قوائم جرد الموارد البشرية. وتتضمن

خرائط الإحلال عاملين رئيسيين:

الأول: الأداء الحالي للمورد البشري، والعامل الثاني: إمكانية الترفيه. وهذان الجانبان يمكن معرفتهما من

خلال تقويمات المشرف المباشرة والادارة والزملاء .²

▪ طرق سلسلة ماركوف:

تعد هذه الطريقة التي استخدمت أصلا لتنبؤ بحصة المؤسسات من الأسواق وقياس مدى فعالية الحملات

الإعلانية والترويجية في جذب المستهلكين المحتملين، وقد تطورت استخداماتها لتشمل مجال التنبؤ

بالموارد البشرية ودراسة احتمالات انتقال اليد الموارد البشرية بين أقسام المنظمة نفسها أو بينها وبين

غيرها من المؤسسات.³

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص131-133 (بالتصرف).

² سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص62.

³ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق 2010، ص112

▪ خرائط النمو الوظيفي:

تحدد هذه الخرائط المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في وظائف معينة حتى يصل إلى الوظائف العليا، وتفيد في التعرف على جوانب الخبرة، المهارات الواجب توافرها في الشخص أثناء التدرج الوظيفي.

▪ معدل دوران العمالة:

يعبر عن نسبة خروج بعض العاملين من قوة العمل بالمنظمة خلال فترة التخطيط.

▪ معدلات الأداء: الوقت المستغرق في أداء وحدة العمل أو وحدة الإنتاج خلال فترة قادمة.¹

4.3 معوقات تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط للموارد البشرية أكثر تعقيدا من التخطيط للموارد الأخرى على مستوى المنظمة وذلك نتيجة الأسباب التالية:²

- عدم توافر أو ضآلة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة وأسواق العمالة الخارجية.
- عدم توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.
- عدم وضوح أهداف المنظمة وهذا ما يؤدي إلى غموض الأهداف الخاصة بالموارد البشرية، لأن هذه الأخيرة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأهداف العامة للمؤسسة.
- ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط للموارد البشرية وبين الوظائف الأخرى لهذه الإدارة.
- عدم تأييد ودعم الإدارة العليا لخطة إدارة الموارد البشرية.
- صعوبة وضع سياسات ومناهج تناسب جميع الأفراد في المنظمة.
- صعوبة إدارة العجز أو الفائض من الموارد البشرية أكثر من أي مورد آخر.

¹ فوزية قديد، مطبوعة أسس تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2017، ص 35

¹ - فوزية قديد، مرجع سابق، ص 37

- صعوبة توقع ما يقوم به الأفراد فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الرفض.

خلاصة المحور:

تخطيط الموارد البشرية يعتبر من الركائز التي تبني عليها المنظمة أهدافها؛ لذلك عليها أن تحرص على التوفيق بين العرض والطلب والنوعية.

الطالب المطلع على هذا المحور يمكنه التوصل إلى أن:

✓ مراحل التخطيط ابتداء بدراسة نقاط الضعف والقوى وتحديد الأهداف المرجوة تعتبر البداية

الصحيحة لأي برنامج أو سياسة تخطيطية تهدف لتغذية المنظمة بالكفاءات المطلوبة

✓ التوصيف والتحليل الوظيفي تعتبر مصدر جيد لتحديد نوعية كل مورد بشري تحتاجه المنظمة

✓ التأقلم وأخذ بعين الاعتبار العوامل التي يكن أن تؤثر على تخطيط الموارد البشرية سواء من

البيئة الداخلية والبيئة الخارجية يحفظ المنظمة من عدة مشكلات مستقبلا.

أسئلة تقييمه:

كيف يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية؟

ماهي الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة لمعالجة حالتها العجز والفائض في الموارد البشرية؟

ماهي العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية؟

4- التوظيف

الأهداف التعليمية:

من خلال هذا المحور يكون المتعلم قادراً على:

- تحديد أهمية التوظيف في المنظمة
- فهم مختلف مصادر التوظيف المتاحة
- إظهار أساليب ومراحل التوظيف
- تحليل مختلف الأخطاء التي تؤثر على فعالية التوظيف من أجل تجنبها

تمهيد

تتجسد عملية التوظيف في المنظمة في عدة مراحل، وهي الاستقطاب، الاختيار والتعيين حيث سنقوم في هذه المحاضرة بالتعريف بهذه المراحل وتبيان إجراءاتها.

1.4 مفهوم الاستقطاب ومصادره:

1.1.4 مفهوم الاستقطاب:

تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وبعد أن تبني مخططها تلجأ لتحديد المصادر التي ستعتمد عليها في عملية الجذب (الاستقطاب)، حيث تعد هذه العملية من بين أهم العمليات في التوظيف والتي من خلالها يتم استقدام المورد البشري المؤهل من أجل شغل المنصب العمل المتوفر على مستوى المنظمة¹، ويوجد نوعين من مصادر الاستقطاب، نشرحها في العنصر الموالي،

¹لونييس بن جيل، مرجع سابق، ص 29 (بالتصرف)

2.1.4 مصادر الاستقطاب:

▪ المصادر الداخلية:

هي تلك الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي يتم اللجوء إليها عادة في حالة الوظائف التأطيرية أو الوظائف التي تحتاج الى خبرات لا تتواجد خارج المنظمة. وله عدة أشكال كالترقية، النقل الوظيفي مخزون المهارات، الاعلان الداخلي لمسابقة توظيف.¹

▪ المصادر الخارجية للاستقطاب

يقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، كما ينصرف مفهومها أيضا لسوق العمل، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب الخارجي ما يلي²:

- **التقدم المباشر للمؤسسة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشح التي يقدمها الموارد البشرية والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم...، وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات و الاختيار فيما بينها.

- **الإعلان:** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجلات أو الراديو، الأنترنت...) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

- **المدارس والجامعات:** يتم إجراء بعض التريصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العلمية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الموارد البشرية والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

• وكالات ومكاتب التوظيف: هناك نوعين:

¹ سعيد مقدم ، مرجع سابق، ص 201

²-المرجع نفسه، ص 202.

✓ **وكالات أو مكاتب عامة:** هي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الأساسي إيجاد فرص عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على عمل أما في حالة عدم توفر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.

✓ **مكاتب خاصة:** يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات رغبات العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى المنظمات لتخصص معين أو أكثر.

✓ **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص العمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعية المحاسبين والمراجعين، وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.¹

2.4 - خطوات استقطاب الموارد البشرية

تجدر الإشارة بخصوص خطوات الاستقطاب المتبعة في المؤسسات الحديث إلى الخطوات التالية:

- القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية
- تعبئة نموذج الاحتياجات الوظيفية من الإدارات المعنية
- مراجعة نموذج الاحتياجات الوظيفية من قبل إدارة الموارد البشرية
- تحديد مصادر الاستقطاب
- تقييم جهود الاستقطاب.²

¹ فوزية قديد، مرجع سابق، ص 45
² سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 204

3.4 العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب للموارد البشرية:

تؤثر في عملية استقطاب الموارد البشرية العديد من العوامل منها¹:

- **سمعة المنظمة** : تشكل عنصر مهم في الاستقطاب لما تتسم به من مزايا جاذبة تحقق السبق في

استقطاب الموارد البشرية بعكس المنظمات الضعيفة ومن امثلة المزايا:

أ- الرواتب والاجور المجزية

ب- الترقيات الوظيفية

ج- الضمان الصحي والاجتماعي

د- الموقع الملائم

هـ- الخدمات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد

و- استمرارية العمل وعدم الطرد او الفصل.

- **الظروف الاقتصادية**: تؤدي هذه الظروف دور مهم في عملية الاستقطاب ، فبعض المناطق يزداد فيها

عرض القوى العاملة لأسباب اقتصادية كالتضخم والبطالة فان الموارد البشرية يتوافدون عليها طلبا"

للعمل، بينما بعض المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين فأن

المنظمات تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين الذين يرغبون بالعمل.

- **الاتجاهات الاجتماعية السائدة**: وهذه ايضا تؤدي دور مهم في استقطاب الموارد البشرية اذ ان

المجتمع وطبيعة القيم والاعراف السائدة تجاه بعض الاعمال تؤدي الى صعوبات استقطاب العاملين

¹ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرات في ادارة الموارد البشرية، جامعة بابل، العراق، 2017، <http://www.uobabylon.edu.iq> / يوم 2019/11/08

لبعض الوظائف، وبالعكس الاعمال التي يشهد المجتمع اتجاهها" ايجابيا لها يعزز رغبة الموارد البشرية في تلك الاعمال.¹

4.4- تعريف الاختيار والتعيين:

هو انتقاد الفرد المناسب من بين مجموعة من المترشحين لشغل الوظيفة. كما يعرف التعيين على أنه وضع المرشح المختار والمناسب في الوظيفة التي وظف لأجلها والتي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.²

5.4- أساليب اختيار المترشح للوظيفة وأخطاء الممكن الوقوع فيها:

1.5.4- أساليب اختيار المترشح للوظيفة

▪ المقابلة:

يهدف هذا الأسلوب لمحاولة استكشاف المترشح بصفة مباشرة؛ حيث يركز فيه المسؤول عن المقابلة على معرفة قدرة الشخص على الاندماج في المنظمة، والتأكد من امتلاكه للدافعية والحماس التي تجعله قادر على الافادة والعمل بشكل ايجابي في المنظمة.

وتعتبر هاته المرحلة خطوة رئيسية في التوظيف خاصة، وأنه قد يشارك فيها العديد من الأطراف كالمكلف بعملية التوظيف، والمسؤول المباشر للمنصب الذي يتم الترشح له.³

▪ الاختبارات النفسية:

يتم من خلال هذا الأسلوب محاولة استكشاف الانطباعات النفسية للمترشحين، لتوقع مدى جاهزيتهم للعمل الجماعي، للتفاعل والحرص على أداء المهام تحت الضغط، وكذا التعرف على شخصية المترشح

¹ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، مرجع سابق.
² منير نوري، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص189.
³ نعموني مراد، مرجع سابق، 85.

غير أن هذا الاختبار لا يصف الحالة الحقيقية بشكل دقيق، بسبب أن المترشحين يتوقعون عادة الأسئلة التي ستطرح وبالتالي تتكون لديهم الإجابات التي يرغب بها المسؤولين لكسب المنصب وليس للتعبير عن رد فعلهم بشكل واقعي.

▪ **الكشف الطبي:** يركز المسؤولون في الإدارة على الاطلاع على الملف الطبي للمترشحين خاصة في المهن الحساسة، وذلك حرصاً على عدم الوقوع في مشاكل مستقبلية (كانقطاع العامل عن العمل، أو تضرر صحة العامل)؛ لذا نجد بعض المؤسسات تشترط ملف طبي مدقق. وهذا الأسلوب يفيد المنظمة في تقادي تكاليف مستقبلية.

2.5.4 - أخطاء عملية الاختيار المهني:

ينبغي على المسؤولين على عملية الاختيار الانتباه من الوقوع في بعض الأخطاء التي من شأنها أن تؤثر على نجاح عملية التوظيف، ومن بين هذه الأخطاء نذكر ما يلي:

✓ **الادراك الانتقائي:** أن يركز المسؤول عن المقابلة على اختيار من تتقارب تفاعلاته بشخصيته،

مما يجعله يهمل جوانب أخرى قد تخدم المنظمة بشكل أفضل.

✓ **أثر الهالة:** يحدث هذا الخطأ عندما يأخذ الممتحن انطباعاً واحداً يعتمده على شخصية المترشح

انطلاقاً من خاصية واحدة، وهذا يؤثر على النتيجة التي تم تكوينها دون تدقيق في بقية

المعطيات.

✓ **أثر التباين:** يحدث هذا الخطأ في حالة استقبال عدد كبير من المترشحين، وهو أول وآخر

انطباع يأخذه القائم بعملية الاختيار على المترشح والذي سيؤثر على المترشح الذي سبقه والذي

سيأتي بعده، هذا ما سيؤدي بالمسؤول عن المقابلة إلى خلل في التقييم .

✓ **الإسقاط:** المقصود هنا هو إسقاط الشخصية الذاتية للقائم بعملية الاختيار على بعض المترشحين.

✓ **التنميط:** عندما يتم الحكم على المترشح انطلاقاً من المجموعة التي ينتم إليها (جهوية، دينية، سياسية أو غيرها)، وهذا التعميم يؤدي إلى أخطاء متعلقة بالحكم على بعض المترشحين.¹

6.4 - التعيين والدمج:

تم اتخاذ القرار النهائي بتعيين المترشحين الذين اجتازوا المسابقات بنجاح وحسب أولوية نتائجهم ثم يتم تحويلهم للمناصب المقررة لهم مع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك فترة تجريبية تسمى فترة الدمج وهي مرحلة يمر فيها الموظف الجديد بتربص في مصلحة عمله كي يتدرب فيها على تنفيذ المهام المطلوبة منها ومراقبة تفاعله في المنظمة وسرعة تأقلمه، تحدد عادة فترة التربص من ثلاث إلى ستة أشهر، أو سنة كاملة، بعدها يتم تقييم أدائه واتخاذ القرار النهائي بتثبيته في المنصب بعد ثبوت استحقاقه له.

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص 92-93 بالتصرف.

خلاصة المحور:

تعتبر وظيفة التوظيف وظيفة محورية في المنظمة، حيث تسعى لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية

الكفاءة والحرص على عدم تضرر سير الأعمال بسبب عجز أو فائض في العمالة

مع السعي دوما لاستقطاب الكفاءات التي تسهم في تنمية الأداء وتطويره

من خلال هذا المحور يستخلص الطالب ما يلي:

- ✓ أهمية وظيفة التوظيف ومصادرها
- ✓ أساليب ومراحل التوظيف في المنظمة والعوامل المؤثرة عليه
- ✓ أهمية مرحلة الدمج في التأكد من فعالية ساسة التوظيف المطبقة.

أسئلة تقييمية:

على أي أساس يتم المفاضلة بين مصادر الاستقطاب؟

ماهي شروط نجاح مرحلة الاستقطاب؟

أثناء عملية اختيار المترشحين للوظيفة؛ هل يجب الالتزام بجميع المراحل؟ ولماذا؟

5- التدريب

الأهداف التعليمية:

عند دراسة الطالب لهذا المحور يكون قادرا على:

- تحديد ماهية التدريب وأنواعه
- فهم مراحل العملية التدريبية
- إظهار كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية
- تحليل فعالية البرنامج التدريبي في المنظمة

تمهيد:

سننترق في هذه المحاضرة لدراسة التدريب كأسلوب لامادي ينشط المورد البشري في المنظمة و يساعد على تراكم خبراته و معارفه بما يخدم أهدافه و أهداف المنظمة.

1.5 مفهوم التدريب، الأهمية والأهداف

سننترق في هذا العنصر إلى ماهية التدريب بتبيان مفهومه وأهدافه، مع توضيح مبادئه وأنواعه في المنظمة.

1.1.5 مفهوم التدريب .

عرّفه L.Sekiou بأنه "مجموعة الأفعال التي تضمن للفرد وفريق العمل القيام بأعمالهم الحالية بكفاءة وكذلك تعزز ثقة المنظمة في الاستمرار في التطور مستقبلا " ¹

• حسب Jean Marri Peretti " منطق الكفاءة يفرض أن الاستثمار في التدريب يعتبر أهم عوامل

خلق القيمة للمؤسسة²

¹Sekiou et Atres, Gestion des Ressources Humaines, 2 Edition, de Boeck, Montréal, Canada, 2001, P336

²Jean Marrie Perriti, Gestion des Ressources Humaines,10 Edition, Vuibert , Paris,2006,P191

من خلال التعاريف السابقة تظهر لنا الأهمية الشديدة للتدريب في تحسين أداء المنظمة واعتباره استثماراً أساسياً لتطوير قدراتها تجاه المنافسين، حيث يتغير الأداء المستهدف من التدريب.

2.1.5 أهمية التدريب كاستثمار

يؤكد Bernard Martory أن ضرورة التطور خلال الحياة المهنية تشدد من أهمية أفعال التدريب كوسيلة لتكييف و تنمية الامكانيات المتوفرة في المنظمة.¹

- يساعد التدريب على تنمية المورد البشري و تلمس الحاجات الضرورية لتدريب العاملين ضمن رؤية واضحة لمستقبل العاملين في المنظمة،
- كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.

3.1.5 - أهداف التدريب

يهدف كل برنامج تدريبي لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف مستوياتها من حيث الشمولية إلى عامة وخاصة ومن حيث الطبيعة هذه الأهداف أهداف سلوكية وأهداف مادية، ونجاح أي برنامج يرتبط بالأهداف المحددة له ، ويمكن سردها في النقاط التالية :

- تحسين الأداء عن طريق تنمية المهارات والمعارف الفنية لأداء المورد البشري .
- ضمان السلامة المهنية العامل، حيث أن التدريب على استخدام الآلة يجنب الضرر وتقادي الأخطار التي قد تنتج عن العمل .

¹ عبد الله ابراهيمي، حميدة المختار، دور التكوين في تبيين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد7، بسكرة، فيفري 2007، ص7

• خفض معدلات الغياب ومعدلات دورات العمل

• مواكبة التطورات العالمية والتكنولوجيا الحديثة في أنشطة المنظمة

• مساعد الموارد البشرية على التأقلم على التغيرات سواء في داخل المنظمة أم في محيطها.

• التطوير التنظيمي و تطوير المسار المهني المورد البشري

و يجب الحرص على أن تحقق هذه الأهداف، أثناء العملية التدريبية أو خلال فترة محددة تتبع هذه

العملية¹

2.5 مبادئ التدريب وأنواعه

1.2.5 مبادئ التدريب

أثبتت الدراسات الموسعة حول عملية التدريب وجود جملة من المبادئ التي تستعمل كمعايير إرشادية لنقل

المهارة والمعرفة بما يتماشى ومصالحة المنظمة ومن أهم هذه المبادئ :

• **الهادفية** : وتعني أن للمتكون هدف محدد موضوعي و قابل للتطبيق .

• **ضرورة خلق الحافز لدى المتدربين**: فكلما كان الدافع قويا لدى المتدربين كلما كان تعلمه

واكتسابه للمعارف بصورة أحسن وأسرع مثل: زيادة الأجر، الترقية، التقدير، والعمل... الخ²

• **الشمولية**: أي يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية (القيم، الاتجاهات، المعارف المهارات)

كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

• **الاستمرارية** : يجب على مسؤولي التدريب في المنظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية

تتراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار

والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعد العاملين على التكيف والتوازن المستمر.¹

¹ فيصل حسونة، إدارة المورد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 142.
² تشام فاروق، أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير

الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، 3-4 ماي 2005

• ينبغي مراعاة مبدأى **الكفاءة والفعالية**². حيث أن الفعالية فهي الحصول على النتائج في

اطار الأهداف المحددة و تعرف كذلك بأنها درجة تحقيق الأهداف³ أما أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

مما سبق تظهر الأهمية الكبيرة للتدريب و أهم مبادئ نجاح تطبيقه بالنسبة للفرد و المنظمة لذلك يجب على المنظمة تسطير بعض الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال التدريب و المورد البشري بها على حد سواء لتحقيقها، و تظهر هذه الأهداف في العنصر الموالي،

2.2.5- أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المكان الذي تم فيه التدريب فهناك نوعان مهمان، التدريب في مكان العمل والتدريب خارج مكان العمل .

• **التدريب أثناء الخدمة** : هو أن يتلقى الموظف الجديد التوجيهات من المشرف المباشر ليساعده على الاندماج في العمل وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي، ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

- **مرحلة التجربة أو الاختبار** ويتم خلالها اختبار قدرات المتدرب في العمل من خلال الأداء المباشر
- **تدوير الوظائف** : وتقوم على أساس التنقل بالمتدرب بين عدة وظائف لاطلاعه على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمهارات والكفاءات واختيار الوظيفة الأكثر ملاءمة لإمكاناته.
- **العمل المتجاوز**: يهدف هذا الأسلوب لاكتساب المتدرب الخبرة عن طريق التدريب المباشر وملاحظة

¹نجم عبود نجم ، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2006، ص

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ص 313.

³C.Alazard, et S.Seport, Control de Gestion :Manuel et Application, Edition Dunod, Paris, 2001,P7

أداء ذوي الخبرة السلوكي والمهني ومن ثم تستند له بعض الأعمال ويتم زيادتها تدريجياً تحت إشراف الخبراء.

✓ أسلوب الإدارة المتعددة: يكون في مستوى الإدارة العليا ويتخذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط.¹

✓ المحاكاة: وفق هذه الطريقة يقوم المكون بالعرض المفضل للأداء المطلوب ثم يطلب من المتكون محاكاة نفي السلوك ويناسب هذا الأسلوب خصوصاً الأعمال الإنتاجية التي تحتاج إلى مهارات يدوية وبالتالي فهو موجه للعمال التنفيذيين في الورشات.

✓ التكوين المخبري: ويتم في مخابر مجهزة بوسائل وتجهيزات ضرورية للبحث والاستكشاف والقياس عن طريق التجارب المحددة لتحقيق الأهداف المسطرة في البرنامج التكويني.²

• التدريب خارج الخدمة: من بين أساليبيهما يلي

✓ المحاضرات: وهي عملية تقديم مجموعة من المعلومات والمعارف من طرف المحاضر إلى المتلقين مع الشرح والتفصيل.

✓ الندوة: يتبادل عدد من المختصين والمتدربين الأفكار حول موضوع معين من جوانب مختلفة في ذات الوقت.

2.5 مراحل تدريب المورد البشري .

سنقوم بدراسة أحد مكونات هذا النظام و نقصد بذلك مختلف الخطوات التي تمر بها العملية التدريبية من مرحلة تحديد الاحتياجات، ثم تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وفي الأخير تقييم برنامج التدريبي.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم أريد للكتب الحديث، عمان ، الأردن 2009، ص 244.

1.2.5 تحديد الاحتياجات التدريبية :

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية و أهميتها، و الأساليب المعتمدة في تحديدها.

• مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها :

✓ **الاحتياجات التدريبية:** هي تعتبر المرحلة الأولى والأساسية في البرنامج التدريبي والقيام بها يسمح بالتوجه للمراحل الأخرى بطريقة صحيحة¹. وهي تعني كذلك أن هناك فجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه مما ينتج عنه احتياج تدريبي.

• **أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:** هناك العديد من الطرق المستخدمة لجمع المعلومات لتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ومن أكثر أساليب استخداما، نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات أو SWOT.

✓ **نموذج التحليل الرباعي (Swot)** في هذا النموذج يتم جمع البيانات عن أربعة عناصر هي:

- **مناطق الضعف في المنظمة:** مناطق الضعف الداخلية و الخارجية في المورد البشري
- **مناطق القوة في المنظمة:** مناطق القوة الداخلية و الخارجية في المورد البشري و الموارد التي يجب الحفاظ عليها.
- **تحديد التهديدات:** التهديدات الداخلية و الخارجية من المنافسين و الظروف الاجتماعية والحكومية التي يجب الاستعداد لها و التعامل معها بشكل مناسب.

✓ **تحديد الفرص:** الفرص الداخلية و الخارجية التي يجب على المنظمة الاستفادة منها.

2.2.5 تصميم برنامج التدريب

تتم عملية تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

¹Tana Saba et Autres, Gestion des Ressources Humaines- Tendances et pratiques actuelles, 4 Edition Pearson Education, Montréal, Canada, 2008, p 263 (e-électronique)

- **تحديد أهداف البرامج:** وهي قائمة على المعارف والمهارات التي على المتكون معرفتها أو اكتسابها والمهام الواجب عليه القيام بها بعد انتهاء من التدريب.¹
- **مهارات المتدربين:** يقصد بذلك تحديد مستويات المتدربين العلمية والعملية، وعددهم وأعمارهم واتجاهاتهم ومدى حماسهم ورغبتهم في التدريب.
- **مستوى المدربين:** ينبغي التأكد من توافر الاختصاصيين حسب الاختصاصات المطلوبة للقيام بالتدريب المطلوب.
- **أولويات التدريب:** نظراً لتعدد احتياجات التدريب و تنوعها و محدودية الأموال المتاحة للمؤسسة فلا بد من تحديد الأولويات بالنسبة للاحتياجات التدريبية و اختيار الاحتياجات الأكثر إلحاحاً وتحقيق الأهداف المنظمة .
- **الموارد المتاحة:** ينبغي العمل على توفير الأموال للإنفاق على برامج التكوين و رصدها في موازنات المؤسسات لتفي بالاحتياجات من مستلزمات و أجور و أتعاب التدريب.
- **معايير مستويات الأداء:** ينبغي تحديد معايير القياس أو معدلات الأداء التي يجب أن يصل إليها الموظف بعد حضوره للدورة التدريبية، ففي هذه المعايير يمكن تقويم المتدربين وجدوى التدريب الذي يتم تنفيذه.²
- **تحديد المنهاج التدريبي:** من الأهمية أن تقوم الإدارة بتحديد موضوعات و المواد التي سيتم تكوين الموارد البشرية عليها والتي تتوافق مع طبيعة الأعمال والمهارات المطلوبة اكتسابها من طرف المتدربين³

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيراك للنشر و التوزيع، القاهرة 2005، ص 49.

² حنا نصر الله، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، متطلبات التدريب و التنمية البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 113.

³ محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، مرجع سابق، ص 143.

3.2.5 تنفيذ برنامج التدريب

تتطوي خطوة تنفيذ البرامج التدريبية على وضع خطة التنفيذ والتي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:¹

- **إمكانات المنظمة:** إن التدريب خارج المنظمة يعتبر مكلفاً لها إلا أنها قد تكون مضطرة لإلحاق العاملين لديها ببرامج تنظمها المراكز و المعاهد التكوينية المتخصصة في حالة تعذر إجراء التكوين داخل المنظمة لأسباب عدم توفر الكفاءات لديها و وجود المراكز المتخصصة المعروفة والأقدر على توفير مثل تلك البرامج.

- **تحديد الفترة الزمنية**

- * **الاتصال بالمتدربين:** للتأكد من موافقتهم على الاشتراك في الدورات التدريبية و التزامهم بالحضور في الموعد المحدد.

- * **المراكز التدريبية:** تحديد المراكز أو المؤسسات التدريبية المطلوب إجراء التدريب لديها وإجراء الاتصالات وعقد الاتفاق بشأن ذلك.²

- **المتابعة اليومية للبرنامج مع الحرص على التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب و الاستثمار فيه .**

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2003 ، ص 192.

² المرجع نفسه، ص 193.

4.2.5 عناصر تقييم البرنامج التدريبي

مرحلة تقييم التدريب لا تقل أهمية من مرحلة تخطيط و تنفيذ التدريب، فمن خلاله تتأكد الإدارة من أن هناك عائد من التدريب يفوق التكاليف التي أنفقت عليه علما بأن قياس التكلفة و العائد بالنسبة للتدريب ربما يصعب أحيانا فبعض المزايا يصعب قياسها.

إن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها¹

• أهداف تقييم البرامج التدريبية

إن السبب الرئيسي للتقييم هو التأكد من مدى فعالية البرامج التدريبية عن طريق:

- ✓ تحديد نطاق القوة والضعف في البرنامج التدريبي؛
- ✓ تحديد التحسينات التي يجب إدخالها على البرامج التدريبية بناء على ما تنتهي إليه عملية التقييم.
- ✓ جمع معلومات تساعد المنظمة على رسم استراتيجيتها المستقبلية وتسويق البرامج التدريبية.
- ✓ تحديد مدى ملاءمة البرامج التدريبية المنفذة لأهداف واحتياجات المنظمة.
- ✓ التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية.
- ✓ الكشف عن الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج التدريبية.²

• **توقيت التقييم:** ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاث مراحل رئيسية و هي:

- ✓ **مرحلة ما قبل التدريب (قبل تنفيذه):** و يتم تقييم التدريب هنا عن طريق:
 - استطلاع آراء الموارد البشرية حول التدريب الذي يناسب عملهم وآراء رؤسائهم.
 - تحليل نتائج تقييم الأداء من أجل معرفة نقاط ضعف وقوة العمال¹

¹ عبد المحسن فالح اللحيد، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، تقسيم البرامج التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة (2)، القاهرة، 2007، ص 247

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 238.

✓ مرحلة التقييم أثناء التدريب: وهنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها:

- التقرير اليومي عن حضور وغياب المتدربين والمدرسين.
- التقرير اليومي الذي يعده كل مؤطر عن مدى تجاوب المتدربين مع المواضيع التدريبية ومناقشتهم وأسئلتهم.
- استمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتدربين والتي توضح آرائهم و مقترحاتهم للتطوير أو التغيير.

✓ مرحلة ما بعد التدريب:

إن تقييم التدريب يهدف إلى معرفة مدى تحقيقه لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها² ويتم تقييمه في هذه المرحلة.

¹ محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 182، 183.

² عبد المحسن فالح اللحيد، مرجع سابق 247

خلاصة المحور:

إن تطورات العميقة في المجالات الإدارية التي رافقها تطور تكنولوجي هائل ، وضعت التدريب في مقدمة الأدوات و الوسائل ، وذلك بوضع برامج تدريب فعالة تعتمد على التنظيم و المرونة في جعل المنظمة تواكب التطور الحاصل في البيئة، وهذا ما يظهر الأهمية الكبيرة التي أصبحت تولى لهذه الوظيفة باعتبارها استثمار ذكي مستمر باستمرار تغيير المعطيات،

يستخلص الطالب من هذا المحور مجموعة من المعلومات تساعد في فهم هذه الوظيفة واستيعاب أهميتها ومراحل تطبيقها، نلخص أهمها فيما يلي:

- ✓ التدريب وظيفة مهمة وفعالة في تنمية وتطوير معارف الموارد البشرية في المنظمة،
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة حساسة في المنظمة يجب الحرص على ربطها بأهداف المنظمة من البرنامج التدريبي

✓ مخرجات عملية التقييم تضيف قيمة وفعالية كبرى للبرنامج التدريبية في المنظمة.

أسئلة تقييمية:

على أي أساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟

ماهي معايير المفاضلة بين أنواع التدريب؟

متى يمكن القول أن التدريب الذي قامت به المنظمة لمواردها البشرية استثمار أو تكلفة؟

6- الأجر والحوافز

الأهداف التعليمية:

إن دراسة الطالب لهذا المحور تمكنه من:

- تحديد مفهوم الأجر والحوافز
- فهم أساليب تصميم نظام الأجر والحوافز
- تحليل العوامل المؤثرة على نظام الأجر وأنواع الحوافز في المنظمة

تمهيد:

إن الأجر و الحوافز من أهم العوامل المؤثرة في جذب المورد البشري والمحافظة عليه من المنافسين لأنهما يمثلان المصدر المادي والتحفيز المعنوي الذي يحقق ويلبي احتياجات الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد وإدارة نظام الأجر والحوافز كمهمة من المهام الأساسية التي تقوم بها بحرص، وسنتعرف من خلال هذا المحور على المفاهيم والأنواع وكذا أساليب تصميم كلا النظامين والعوامل المؤثرة على ذلك.

1.6 تعريف الأجر وأنواعها

■ مفهوم الأجر:

الأجر يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل عموماً، كما أن نظام دفع الأجر يختلف من نظام إلى آخر سنوضح أنواعه وأساليب تحديده في العنصر الموالي،

▪ أنواع الأجر:

- ✓ الأجر النقدي: هي تلك الأجر التي تكون في شكل نقدي (مالي)
- ✓ الأجر العينية: يقصد بها الأجر التي تدفع للمورد البشري على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية كالنقل المجاني من وإلى المحل، أو الخدمات العلاجية، والصحية للعاملين أو بعض السلع من إنتاجهم... إلخ.
- ✓ الأجر الحقيقية: يقصد بها القوة الحقيقية الشرائية للأجر.

2.6 أساليب تحديد الأجر:

1.2.6 الأسلوب أو الأساس الزمني:

إن الوقت هو الأساس الذي بموجبه يتم تحديد الأجر، فإذا كان الأجر شهريا وهو الشائع، فإن المورد البشري يستلمه.

2.2.6 الأسلوب المعتمد على الإنتاج:

- ✓ طريقة الأجر بالقطعة: يتم على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها في أثناء مدة زمنية محددة وهناك اتجاهان في حساب الأجر بالقطعة هما:

- اتجاه الأجر بالقطعة الثابت

- اتجاه الأجر القطعة المتغير.

- ✓ طريقة تايلور: يتم حساب الإنتاج وفق دراسة الوقت والحركة وعلى أساسه يحدد الأجر للعامل الذي يصل للإنتاج المطلوب أو يتجاوزه وبالتالي يحصل على زيادة مادية،

- ✓ طريقة هالسي: يحدد وقت قياسي لأداء العمل، ويتقاضى الفرد أجر الوقت الذي صرفه في العمل مضافا إليه أجر عن الوقت قد يصل 50% من الوقت الذي وفره.

✓ طريقة روان: الأجر المستحق هو أجر الساعة X الوقت المستنفذ+ العلاوة، والعلاوة هي أجر

الساعة X الوقت المقتصدXالوقت الفعلي/الوقت القياسي

✓ طريقة جانت: هي نفس طريقة تايلور إنما المستوى القياسي يكون أعلى، والعلاوة مرتفعة.

✓ طريقة ايمرسون: تضمن هذه الطريقة للفرد حد أدنى من الأجور هو أجر الوقت المستنفذ

مضافا إليه علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من الأجر الأساسي إذا بلغ مستوى الكفاءة 66%.

✓ طريقة بيدو: بموجب هذه الطريقة فإنه يحدد وفق نظام الحركة والزمن، وتعطى كل دقيقة من

العمل نقطة فيكون مجموع النقاط ل8 ساعات عمل 480 نقطة وعلى أساسها يحدد الأجر.

3.2.6 أسلوب الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد معدلات قياسية للإنتاج تعد بمثابة الهدف الانتاجي الذي يجب تحقيقه¹

3.6 العوامل المؤثرة على الأجور:

توجد عدة عوامل تؤثر على الأجور نذكر البعض منها في النقاط التالية:

▪ العوامل الاقتصادية للدولة:

تؤثر حجم الاستثمارات الاقتصادية المتنوعة (استثمارات طبيعية، زراعية، ...)، والسياسات المالية للدولة في قيمة الأجور،

▪ مستوى الدخل الفردي:

حيث أن ارتفاع المستوى المعيشي للدولة لابد أن يترج في ارتفاع مستويات الأجور بشكل عام.

▪ العرض والطلب على اليد العاملة:

اذ أن ارتفاع الطلب على اليد العاملة الكفاءة مقارنة بالعرض يقابله ارتفاع في الأجر، والعكس صحيح

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسن جواد، مرجع سابق، ص200-210 (بالتصرف)

أي كلما كان عرض اليد العاملة كبيرا في سوق العمل أدى بالضرورة الى انخفاض مستويات الأجور

▪ الأنظمة والقوانين التنظيمية الحكومية:

تنظم قوانين الدولة سياسة الأجور بشكل العام من خلال تحديد الحد الأدنى للأجور، وضبط قيمة الضرائب.

4.6 مفهوم التحفيز أهدافه

▪ مفهوم التحفيز

توجد عدة تعاريف لمفهوم التحفيز، نذكر منها

- يرى Alain Meignant، أن التحفيز هو مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.¹
- كما يعتبر تشجيع للأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أعلى أجر من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.²
- يشير Michel Amiel يعرفه بأنه مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو اتجاهات معينة و هذه القوى تحرك سلوك المورد البشري نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.³
- وعرف كذلك على أنه حالة من الطاقة التي تظهر في المؤسسات و تخل بالتوازن في أدائها و من ثم يستوجب اشباعها أي استيعابها حتى لا تتسبب في نتائج سلبية⁴

¹Alain Meignant, Ressources Humaines – Déployer stratégie , Edition Liaison, SA, Paris, 2000, P226 (e-électronique)

²الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008، ص 13

³Michel Amiel, et Autres, Management de l'administration, 2^{ème} Edition, de Boeck Larciers, Bruxelles 1998, P 61 (e-électronique)

⁴Claude Blanche Allégre, Amme Elisabeth Anderson, Gestion des ressources Humaines – Valeur de l'Immatériel- ,1^{er} Edition, de Boeck, Bruxelles, 2088, P182 (e-électronique)

▪ أهداف الحوافز

لاستخدام نظام الحوافز المادية منها والمعنوية، والايجابية أو السلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، أهمها ما يلي¹:

• ربط أهداف المنظمة بأهداف المورد البشري فيها:

فيما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات كما ونوعا فإن للحوافز المادية والمعنوية الايجابية تأثيرا إيجابيا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله كما تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه ودفعه للإخلاص في عمله.

• ربط أهداف المنظمة والمورد البشري فيها بأهداف المجتمع:

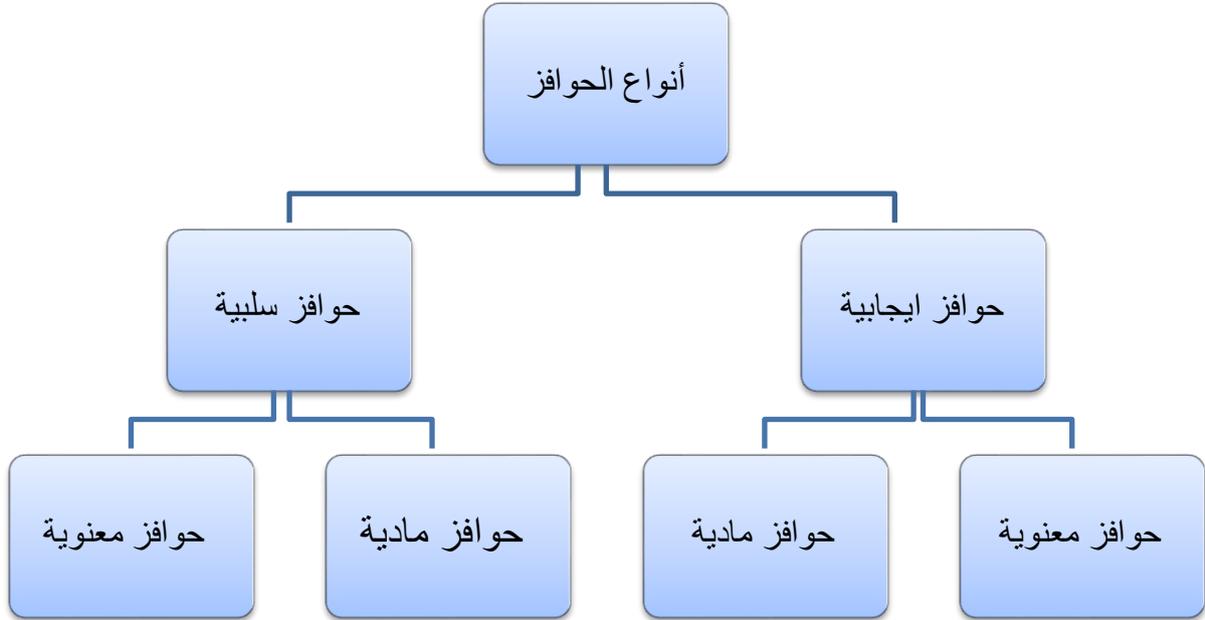
حيث يدفع المورد البشري للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى أكبر إنتاج وأحسن جودة، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين. هذا بدوره ينعكس ايجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فتكسب بذلك المنظمة ولاء زبائنها.

5.6 أنواع الحوافز

هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زوليف و يوضحها في الشكل التالي:

¹محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية – عرض و تحليل- دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2004، ص 122

الشكل رقم (01) : أنواع و تقسيمات الحوافز



• **الحوافز الايجابية:** وهي الحوافز التي تنمي روح الابداع و التجديد و تنقسم إلى:

✓ **الحوافز المادية:**

يمكن أن تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، و من أمثلة ذلك الأجر الأساسية والاضافية و المشاركة في الأرباح، وقد تساهم الحوافز المادية في تدعيم العائد المادي المورد البشري بشكل غير مباشر مثل راتب التقاعد، و الاجازات مدفوعة الأجر و الاجازات المرضية

و خصومات الشراء¹

يجب أن يكون التحفيز المادي أساس و معيار، يحدد الكم و الكيف، الذي يمكن أن تصمم بناء عليه نظم الحوافز المادية للعاملين.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية، دار نشر كتب عربية، مصر، 2003، ص 390

✓ الحوافز المعنوية:

و هي تتضمن تفويض الصلاحيات و اشراك العاملين في الادارة و اتخاذ القرارات و يمكن سرد بعض

أشكال التحفيز المعنوي الايجابي على النحو التالي:

- الأمن و الاستقرار في العمل؛
- فرصة الترقية و التقدم؛
- الاعتراف بأهمية المورد البشري؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- إثراء العمل و المنافسة؛
- تلبية الحاجات الاجتماعية.

• الحوافز السلبية:

يقصد بها "هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه"

وتظهر الحوافز السلبية في القسمين التاليين:

✓ الحوافز المادية:

تتمثل في تنزيل درجة المورد البشري، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة والعزل المؤقت

للمورد البشري.

✓ الحوافز المعنوية:

العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في

عمله، ونشره على لوحة الاعلانات تأنيب الموظف¹.

وقد قسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي:

¹ علاء خليل محمد العكش، مرجع سابق، ص13.

• حوافز فردية و أخرى جماعية:

تهدف إلى التنافس الفردي و تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون. لذا فإن على الادارة استخدام توليفة من الحوافز الفردية و الجماعية (الأجور التشجيعية مثلا)

6.6- الخطوات الأساسية لتصميم نظام الحوافز

• تحديد الأهداف الاستراتيجية المنظمة:

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

• دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة أو المرحلة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

✓ وجود وظائف ذات تصميم سليم.

✓ وجود ظروف عمل ملائمة.

✓ وجود سيطرة كاملة للفرد.

✓ تحديد كمية العمل وجودته.

• تحديد ميزانية الحوافز:

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي

المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

✓ قيمة الحوافز والجوائز:

حيث تمثل الغاية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها.

✓ التكاليف الإدارية:

وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلات اجتماعية، وتدريب المدربين على النظام.

✓ تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية، المراسلات، وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها)¹

• تحديد المستفيدين من برنامج الحوافز:

حيث يجب تحديد من سيغويه هذا البرنامج و بالتالي تحتاج المنظمة إلى وجود تسيق و اتصال واضح بين مختلف الجوانب الوظيفية المختلفة للمؤسسة و اعتمادها على بعضها البعض.

• اختيار نوعية الحوافز:

اختيار نوعية التحفيز الملائم لتنشيط أداء المورد البشري ومكافئته..

• وضع إجراءات النظام:

وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء حساباته نموذج، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات²:

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 103، 102.
² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 371، 372.

✓ تحديد الأدوار:

وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، استخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز أ مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين).

✓ الاجتماعات:

قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز، وغيره من المديرين.

✓ توقيت تقديم الحوافز:

فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة أو تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي.

✓ نوع الحوافز:

هناك لائحة تحدد أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

✓ النماذج:

وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

خلاصة المحور:

تعد الأجور والحوافز الوسيلة المهمة للإشباع احتياجات الموارد البشرية ماديا ومعنويا(شكر واحترام وتقدير) من جهة وأحد العناصر التي تستثمر فيها ميزانية المنظمة؛ وهذا ما تم التطرق له في هذه المحاضرة بتوضيح أنواع كلى العنصرين وكذا أساليب تصميم أنظمة الأجور والحوافز، وهذا ما يمكن الطالب من استخلاص ما يلي:

- ✓ يمثل الأجر العائد ادي الذي يتقاضاه الموظف جراء قيامه بالمهام الموكلة إليه
- ✓ يعتبر نظام الحوافز الأسلوب الذي يكافئ المورد البشري الكفاء ماديا ومعنويا حسب الوضع المناسب كما يعتبر في المقابل أسلوب تنبيه للعامل من أجل تصحيح وتحسين أدائه والقيام بها هو مطلوب منه ولما لا المبادرة بتقديم طرق أفضل.
- ✓ ضمان تحقيق الاجر العادل بين العمال والمناسب لهم يعتبر من أهم مسؤوليات ادارة الموارد البشرية
- ✓ تقييم أداء العمال وربط الحوافز به وبإبداعاتهم ومبادراتهم يجعل تأثيرها قوي، وواضح، ايجابي على بيئة عمل المنظمة وأدائه.

أسئلة تقييمية:

ماهي الأساليب الواجب اتباعها لتصميم نظام الأجور؟

كيف يتم تحديد الأجر المناسب العادل للمورد البشري؟

متى تلجأ المنظمة لإعادة تصميم نظام الأجور؟

اشرح فكرة الحوافز السلبية؟

كيف تتم المفاضلة بين أنواع الحوافز الواجب تطبيقها للمورد البشري.

7- تقييم أداء الموارد البشرية

الأهداف التعليمية:

يمكن للطالب من خلال هذا الدرس تحديد ما يلي:

- تعريف تقييم أداء المورد البشري
- فهم مختلف المراحل التي تتبع في العملية التقييمية
- تحليل مختلف طرق تقييم أداء الموارد البشرية (التقليدية والحديثة)

تمهيد:

إن وظيفة تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث تحرص على متابعة أداء الموارد البشرية وتقييمها بمؤشرات تظهر وضعيتها، حيث سنتطرق في هذا المحور لتوضيح مفهوم ومراحل تطبيقه وكذا متخلف طرق التقييم المتبعة.

1.7 مفهوم تقييم أداء المورد البشري:

يعرف تقييم الأداء بأنه نظام تصممه إدارة الموارد البشرية، ويشتمل على مجموعة من المؤشرات، الأسس والقوانين والإجراءات التنظيمية التي وفقا لها تتم عملية تقييم الأداء الفعلي للموارد البشرية ثم مقارنته مع الأداء المتوقع وعلى أساس تلك النتيجة تتخذ المنظمة الاجراءات المناسبة.

2.7 مراحل تقييم أداء المورد البشري

▪ تحديد معايير قياس الأداء:

إن المعايير التي نحصل عليها من خلال وظيفة التحليل والوصف الوظيفي تمكننا من تحديد المعايير المناسبة لتقييم أداء المورد البشري وتوضيح الشروط المهام التي يجب أو يقوم بها.

▪ نقل توقعات الأداء للموارد البشرية

تقوم المنظمة بشرح واعلام مواردها البشرية بمعايير قياس أدائهم وكيفية تقييمها، وهذا عن طريق المسؤول المباشر الذي يتولى شرح ومناقشة مرؤوسيه في المعايير المحددة للقياس، حرصا على فهمهم لها.

▪ قياس الأداء:

يتم قياس أداء المورد البشري بالاعتماد على عدة طرق، من بينها:

✓ نتائج العمل، التي تظهر في التقارير الاحصائية للأداء

✓ تقارير المسؤول المباشر

✓ ملاحظة الزملاء

▪ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع

يتم في هاته المرحلة مقارنة الأداء الحقيقي الذي قام به المورد البشري مع الأداء التقديري المسطر له في بداية العمل،

■ مناقشة نتائج التقييم:

تتم مناقشة نتائج التقييم مع رؤساء الأقسام ومع الموارد البشرية نفسها حيث تكون كما يلي:

✓ الأداء الفعلي < من الأداء المتوقع : بالتالي يكافئ العامل ويتم الحرص على معرفة أسباب

نجاحه من أجل الحفاظ عليها ومحاولة استثمارها مع زملائه

✓ الأداء الفعلي > من الأداء المتوقع: هنا يتم تحليل الوضع من أجل معرفة سبب الاختلال

وهذا ما سنتطرق له في المرحلة الأخيرة

■ الإجراءات التصحيحية: حيث يتم الوصول إلى هذه المرحلة في حالة وجود اختلال في أداء

المورد البشري، حيث يتم تحليل أسباب تندي مستوى الأداء؛ فإذا كان السبب مثلا نقص مهارة يتم في تلك

الحالة اللجوء الى برمجة خطة تكوينية لسد النقص، أو كان السبب تقصير متعمد يتم اللجوء الى العقوبات

(التحفيزات السلبية) من أجل تحسين أدائه.

3.7 طرق تقييم أداء الموارد البشرية

توجد العديد من الطرق لتقييم أداء المورد البشري، تم تقسيمها لأساليب تقليدية وأساليب حديثة

1.3.7 الأساليب التقليدية:

توجد عدة أساليب تقليدية تم الاعتماد عليها ف تقييم أداء المورد البشري، نذكر من بينها ما يلي¹:

■ الترتيب البسيط:

حسب هذه الطريقة يتم ترتيب الموارد البشرية تنازليا حسب درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص349-357 (بالتصرف)

■ المقارنة الثنائية:

تقوم على أساس مقارنة أداء المورد البشري مع زميله بحيث تتحد رتبته معه؛ ثم تستمر هذه المقارنة الزوجية بحيث تكون أعلى نقطة للشخص الذي يتكرر تفوقه في الثنائيات

تظهر الجوانب السلبية لهذا الأسلوب في حالة وجود عدد كبير من الموارد البشرية في المنظمة حيث سيتم استغراق وقت كبير وتكلفة أكبر في القيام بها.

■ طريقة قوائم المراجعة:

تعني اختيار بديل من بين عدة بدائل، ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بالامتحانات الموضوعية المتعددة الاجوبة؛ حيث يختار المورد البشري أفضل اجابة حسب رأيه، ثم يتم تحليلها سلوكيا.

■ طريقة الاختيار الاجباري:

تعتمد هذه الطريقة على جودة الترميز، حيث يتم صنع عبارات ثنائية ايجابية حول العامل، وكذا عبارات سلبية عنه، ويتم طبعها في قوائم وتسليمها للمشرف كي يضع الأعلى نقاط حسب رأيه في تقييم عامله على العبارات التي تنطق عليه والعكس.

■ طريقة المواقف الحرجة:

وتهتم برصد الحوادث المهمة الجيدة منها والسيئة، حيث يركز من خلالها المشرف على رصد تفاعل المورد البشري وسلوكه في مواجهتها وعلى أساسها يتم تقييمه.

2.3.7 الأساليب الحديثة في تقييم أداء المورد البشرية

إن الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات لتقييم أداء مواردها البشرية، أدى بالباحثين لتطوير أساليب التقييم ومن ذلك نوضح ما يلي¹:

▪ مقياس الترتيب على الأساس السلوكي:

يتم تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستوحاة من واقع العمل، ويتم تقييم المورد البشري بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية. بالإضافة لتوضيح درجة فعاليته (أداء متميز بدرجة كبيرة إلى غاية أداء ضعيف بدرجة واضحة).

▪ مقياس الملاحظات السلوكية:

هذا المقياس يحدد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال مع قيام المسؤول بمراقبة سلوك المورد البشرية ويرتبهم على خمسة درجات ، ثم تجمع هذه الأخيرة للمورد البشري عن كل بعد من أبعاد العمل.

▪ طريقة الإدارة بالأهداف:

وهي تعتبر أحد البرامج الحديثة الذي تحصر على تحديد الهدف وتجديده، حيث تربط بين دوافع وأداء المورد البشرية. حيث يتم تحديد الهدف بالمشاركة مع العمال وتتميز بكونها واقعية محددة المدة وعلى أساس تحقيقها يقيم المورد البشري.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص258-266 (بالتصرف).

▪ طريقة مراكز التقييم:

إن السمات والصفات الأساسية التي تسعى لقياسها هذه الطريقة تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم وكذا العلاقات الانسانية السلوكية (التفكير، مقاومة الضغوط، الدوافع والتفاعلات)، حيث تقوم بوضع الموارد البشرية بمواقف مشابهة مع المواقع التي يعملون فيها ويتم قياس هذه الصفات ومدى توفرها لديهم.

خلاصة المحور:

تقييم أداء المورد البشري يوضح للمنظمة تطبيق المورد البشري لمسؤولياته بشكل مناسب واكتشاف نقائصه وتغطيتها بمختلف الوظائف الأخرى (التدريب مثلا) أو تقويمها وتصحيحها كي يتم تجنب تعطل أو انخفاض الأداء عن مستواه المطلوب

من خلال هذه المحاضرة يستخلص الطالب ما يلي:

- ✓ معرفة مفهوم تقييم الأداء والفرق بينه وبين تقويمه
- ✓ التطرق لأساليب تقييم الأداء التقليدية والحديثة
- ✓ معرفة أن خصوصية المورد البشري تجعل من كل أسلوب تقييمي نسبية

أسئلة تقييمية:

ماذا نقصد بفجوة أداء لدى المورد البشري؟

ما الفرق بين تقييم أداء المورد البشري وتقويمه؟

ماهي الشروط الواجب اتباعها حتى تتسم عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالفعالية؟

8- تسيير المسار المهني

الأهداف التعليمية:

عند دراسة الطالب لهذا المحور يكون قادرا على:

- تحديد مفهوم تسيير المسار المهني
- فهم أهمية ومكانة تسيير المسار المهني في المنظمة
- إظهار مراحل بناء المسار المهني

تمهيد:

إن إدارة المسار الوظيفي عملية ضرورية وذات أهمية بالغة في المنظمة، فهي وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، تسعى لتلبية تطلعات المورد البشري في تطوير مساره المهني، ما يضمن نجاحه وارتقائه في مهنته، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي ومنه تحقيق أهداف المنظمة وتطوير أداءها.

1.8 مفهوم تسيير المسار المهني وأهميته:

سنتناول في هذا العنصر شرح مفهوم تسيير المسار المهني وأهميته في المنظمة

1.1.8 مفهوم تسيير المسار المهني

لتوضيح مفهوم تسيير المسار المهني علينا انطرق مصطلح تخطيط المسار المهني من أجل معرفة الفرق في المغزى والهدف من كليهما،

حيث يعرف تخطيط المسار المهني بأنه تلك العملية التي تخطط لزيادة وعي ومهارات الموارد البشرية لتهيئتهم لشغل مناصب أعلى؛ وذلك بوضع مجموعة من القواعد الشروط التي توّطر ذلك وتتيحه لهم تخدم أهدافهم وأهداف المنظمة.

أما تسيير المسار المهني هو عملية تمكين الموظفين لأن يفهموا ويطوروا طريق مساراتهم واهتماماتهم واستخدامها داخل المنظمة وخارجها¹.

وبتحليل أعمق لهذا التعريف نجد أو تسيير المسار المهني يقصد به تمكين الموارد البشرية من فهم وتطوير مساراتهم المهنية و تحويل سلوكياتهم واهتماماتهم لتجديد معارفهم واستهداف التدرج في المسؤوليات بغرض ابراز الكفاءات والمهارات العالية واستخدامها في المنظمة، بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة، وذلك من خلال عدة أساليب (كالتدريب، الترقية، التحفيز،....الخ) يتم الاعتماد عليها لتحفيزهم خلال مشوارهم العملي لديها.

2.1.8 أهمية تسيير المسار المهني

✓ ابراز المهارات والمعارف الكامنة للموارد البشرية من خلال تحديد أهداف مهنية عالية ترقى بهم لمسؤوليات وفرص أكبر،

✓ الاهتمام بتلبية احتياجات الموارد البشرية يقلل من نسبة دوران العمل

✓ المساعدة على وضع خطط مستقبلية لتهيئة الموارد البشرية الكفاءة على تولي مناصب أعلى

✓ يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي من خلال ملء المناصب الشاغرة بموارد بشرية كفأه

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص292.

2.8 مراحل تسيير المسار المهني:

أغلب الباحثين في الدراسات مثل Erikson , Hall et Goodale (1866) وضعوا عدة تقسيمات

لمراحل تسيير المسار المهني في المنظمة، اشملت أغلبها على الأفكار التالية:

مرحلة التعلم، مرحلة التحكم، مرحلة الصيانة، وأخيرا مرحلة الانفصال¹

1.2.8 المرحلة الأولى: مرحلة التعلم

تعتبر هذه الفترة الأولى للموظف في المنظمة أين يتلقى خلالها مجموعة من المعارف الأساسية اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليه، ومن الجلي في هذه المرحلة أن يشعر الموظف بالحاجة لإثبات ذاته وقدراته وأنه جدير بالعمل الذي اكتسبه؛ وهذا من شأنه أن يعرضه لبعض الصراعات النفسية التي عليه أن يتحداها ويتخطاها بشكل ايجابي كي يستطيع خلق مكانة أولية لنفسه وامتلاك القدرة على الانتقال لمرحلة أخرى.

كما يجب الاشارة أنه في هذه الفترة يكتشف الموظف الجديد الاختلافات الجوهرية بين الحياة الأكاديمية والحياة المهنية بكل العوامل المحيطة بها، وأن غالبيتهم يتسمون بعدم القدرة على بناء القرارات المناسبة بدقة والتخوف من تحمل المسؤوليات الكثيرة، مما يظهر أن هذه المرحلة حساسة جدا في تكوين أي موظف جديد وأن عملية دمج في هذا المحيط المهني يجب أن تتسم بالذكاء والتموقع الجيد حتى يستطيع تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من التوظيف.

¹ Laurent GIRAUD et Alain ROGER ,les étapes de carrier à l'épreuve du temps, Revue Humanisme et entreprise, n°302, 2011, p16.

المرحلة الثانية: مرحلة التحكم:

نستخلص من المرحلة السابقة أن الموظف أصبح يعي الضغوط المحيطة به وضرورة التحدي لكسب مكانة عملية في منظمته، هذا الوعي الذي اكتسبه الوظف يعتبر لبنة جيدة لاستثمار في كفاءاته ومعارفه الكامنة؛ حيث نجده في هذه المرحلة أصبح أكثر تأقلا وألفة مع محيطه المهني، ويستطيع الموازنة بين حياته الخاصة وحياته المهنية، هذا النوع من الاستقرار يخدم طموحاته وطموحات المنظمة في نفس الوقت حيث يصبح الموظف قادرا على التحكم بشكل أفضل في الضغوط التي تواجهه وتزداد قدرته على صقل مهاراته واستهدافه لمجال يدرك ويثق بأنه يبرع فيه؛ وبالتالي يستطيع ابراز قدراته وكفاءاته بشكل أكثر تحكما ونشاطا.

المرحلة الثالثة: مرحلة الصيانة

تتميز هذه المرحلة بجملة من الايجابيات؛ من بينها اتقان الموظف لعمله وامتلاكه القدرة على التحكم الجيد فيه، وصوله إلى المكانة المرغوبة في المنظمة، فيصبح في شبه استقرار مهني.

إلا أن من سلبياتها أنها تشكل خطر كبير على قيمة هذا الموظف في المنظمة، حيث يدخل في دائرة الروتين، فمعرفة بطرق العمل واجراءاته والخبرة التي اكتسبها تجعل من نسبة تطويره ضعيفة وثقيلة

وهنا تظهر الحاجة لإنعاشه وصيانة معارفه وخبراته كي يستطيع مواكبة التطورات البيئية (الداخلية والخارجية)، فتبرز فكرة تغذية المنظمة بالدم الجديد، كسياسة توظيفية تستهدف كفاءات عالية من خارج المنظمة يتم دمجها كي تخلق جو من التنافس بين الموظفين، فالموظف القديم رغم خبرته ومعارفه يصبح متقادم مقارنة مع المعلومات والتقنيات التي يمتلكها الموظف الجديد الذي وفق الهيكل الوظيفي هو أقل منه، وهذا يخلق مشكلة فجوة المستويات حيث يصبح الأدنى أكثر معرفة من الأعلى، وبالتالي ازدياد الضغط النفسي على الموظف القديم، وهذا ما أوضحته اغلب الدراسات النفسية التي تبين أن الموظفين

في هذه المرحلة معرضين بشدة للأزمات النفسية، بينما يوجد جانب آخر ايجابي من الموظفين الذي يتحفز لديهم حس التحدي و الجرأة على المخاطرة بإدخال تقنيات حديثة لمجال عملهم وتعلمها وهذا ما يجدد دورة المعرفة في المنظمة، ويجعلها على مواكبة مستمرة مع التطورات البيئية.

المرحلة الرابعة: مرحلة الانفصال

قيمة الاستثمار في الموظف في هذه المرحلة تتناقص بشكل كبير حيث تتجه للضعف، حيث أن أغلب الموظفين في هذه المرحلة يتجهون إلى تغليب الحياة الشخصية العائلية أكثر من المهنية، ويتناقل تفاعلهم مع التطورات الحادثة في البيئة، وهذا يعني وصولهم لمرحلة الرغبة في التقاعد وعدم المقدرة على المواصلة، إلا في بعض الحالات الاستثنائية أن يتم خلق مجال استثماري مهم معهم باعتبار امتلاكهم لخبرة عالية بالمنظمة والمحيط فيتم ابقاء ربطهم بها في شكل هيئة استشارية تفيد المنظمة بخبراتها.

خلاصة المحور:

إن تسيير المسار الوظيفي وظيفية تتابع المورد البشري من وقت انضمامه للمنظمة إلى غاية انفصاله عنها، هذا ما يظهر ضرورة وجود فعالية كبيرة في تسييرها والتخطيط لها، من خلال هذا المحور يمكن للطالب أن يكتسب المعارف التالية:

- ✓ يمكن أن يفرق بين تخطيط المسار المهني وتسييره.
- ✓ إدارة المسار الوظيفي تمر على أربع مراحل مهمة لكل مرحلة ميزات خاصة.

أسئلة تقييمية:

الفرق بين تخطيط المسار المهني وتسييره؟

حدد مميزات كل مرحلة من مراحل تسيير المسار المهني في المنظمة؟

متى نصف مخطط المسار المهني بأنه مرن؟

الخاتمة

الخاتمة:

التغيرات البيئية والاقتصادية التي تواجهها المنظمات جعلتها تسعى للبحث عن موارد تخلق لها القيمة وتحقق لها الاستقرار والنمو باعتبار أن الموارد المادية لم تحقق لها طموحاتها بشكل كاف ولم تخفض من درجة الخوف من التهديدات، ما جعل الأبحاث تتجه حول قيمة المورد البشرية وأهمية الاستثمار فيه فأثبتت بذلك أنه الثروة الحقيقية التي على المنظمات استهدافها وتنميتها حتى تحقق أهدافها المرجوة.

وقد تم التوصل من خلال هذه المطبوعة إلى أن إدارة الموارد البشرية نشأت وتطورت ضمن المدراس الادارية بشك ملحوظ وايجابي، وصفت وظائفه وبينت خصوصيته اللامادية ما جعل أمر امتلاكها يبقى نسبيًا.

وقد شملت هذه الدراسة الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية والتي تم التطرق إليها من خلال المحاور الثمانية للمقرر الدراسي لمقياس إدارة الموارد البشرية وفق ما يلي:

- ✓ **تحليل وتوصيف الوظائف:** معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة وذلك بتحليل ووصف كل المعطيات المتعلقة بها من مهام وواجبات ومسؤوليات، المعارف والقدرات اللازمة للفرد لأداء عمله بكفاءة، تساهم من خلال في عملية التخطيط والتقييم.
- ✓ **تخطيط الموارد البشرية:** هي الوظيفة التي تهتم بصياغة التخطيط المستقبلي للاحتياجات من الموارد البشرية.

✓ **التوظيف:** من خلال هذه الوظيفة يتم تغطية حاجيات المنظمة من الكفاءات البشرية.

✓ **التدريب :** يعتبر من الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتنمية المهارات والمعارف.

✓ **الأجور والحوافز:** تلك الوظيفة التي تهتم بتقدير وحساب المقابل المادي الذي يتقاضاه المورد البشري مقارنة بالمهام التي يقوم بها والمسؤوليات المنوطة اليه، وتوجيههم نحو السلوك الإيجابي من خلال تحفيزهم وشكر حسن تفاعلهم في المنظمة.

✓ **تقييم أداء الموارد البشرية:** إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمنظمة عملية ضرورية ومستمرة تهدف إلى تقدير مستوى إنجاز الأعمال، والرفع من الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة بتحديد السلبيات والإيجابيات في العمل.

✓ **إدارة المسار المهني:** تعنى هذه الوظيفة بالمستقبل الوظيفي للموارد البشرية واهتماماتهم الوظيفية من وقت انضمامه للمنظمة الى غاية الانفصال عنها.

المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية،(مؤسسة أم القرى للترجمة و التوزيع،السعودية،2006.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيراك للنشر و التوزيع، القاهرة 2005
- تشام فاروق، أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالاقتصادية ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة،3-4 ماي 2005
- ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرات في ادارة الموارد البشرية، جامعة بابل، العراق،2017،
<http://www.uobabylon.edu.iq> يوم 2019/11/08
- حنا نصر الله، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، متطلبات التدريب و التنمية البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007،
- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر،2008،
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2003 ،
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، دارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية –رؤية استراتيجية، دار نشر كتب عربية ،مصر، 2003،
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، 2008،
- عبد الباري إبراهيم درة،زهير نعيم الصباغ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى منظمي، دار وائل، الأردن، 2008،
- عبد الستار العلي جا و آخرون :المدخل الي ادارة المعرفة دار المسيرة للنشر و التوزيع الطبعة 2 عمان 2006
- عبد الله ابراهيمي، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد7، بسكرة، فيفري 2007،
- عبد المحسن فالح اللعيد، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، تقسيم البرامج التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة (2)، القاهرة، 2007،
- فوزية قديد، مطبوعة أسس تسيير الموارد البشرية،الجزائر3،2017،
- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008،
- لونيس بن جبل، تسيير الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، دار النشر جيطلي، برج بوعريريج، 2015، ص25
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن،2010.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض،2012
- محمد قالح صالح، إدارة الموارد البشرية – عرض و تحليل- دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004
- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية – دعائم وأدوات – دار طليطلة، العجدة، الجزائر،2010،

- محمود عواد الزييات، محمود عواد الزييات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008،
- مراد نعموني، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2014،
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، اليازوري، الأردن، 2010،
- نجم عبود نجم ، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2006،
- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم أريد للكتب الحديث، عمان ، الأردن 2009
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر، برج الكيفان، الجزائر 2016
- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015
- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014

المراجع باللغة الأجنبية:

- Alain Meignant, Ressources Humaines – Déployer stratégie , Edition Liaison, SA, Paris, 2000,
- C.Alazard, et S.Seport, Control de Gestion :Manuel et Application, Edition Dunod, Paris, 2001,
- Claude Blanche Allégre, Amme Elisabeth Anderson, Gestion des ressources Humaines – Valeur de l’Immatériel- ,1er Edition, de Boeck, Bruxelles, 2008,
- Jean Marrie Perriti, Gestion des Ressources Humaines,10 Edition, Vuibert , Paris,2006
- Khaled Khebbach,Neila Nedjadi,le capital intellectuel et la gestion de la connaissance concepts, priorités et perspectives, , Blida, colloque international, Gestion et mesure de Capital Intellectuel dans les organismes d’affaires Arabes ,2008
- Michel Amiel, et Autres, Management de l’administration, 2 eme Edition, de Boeck Larciens, Bruxelles 1998,
- OCDE , Du bien-être des nations : le rôle du Capital Humain et Social ,les Editions de l’OCDE,Paris,France,2001,
- Sekiou et Atres, Gestion des Ressources Humaines, 2 Edition, de Boeck, Montréal, Canada,2002
- Tana Saba et Autres, Gestion des Ressources Humaines- Tendances et pratiques actuelles, 4 Edition Pearson Education, Montréal, Canada, 2008 ,