



جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة في مقياس:

إدارة الموارد البشرية

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة أعمال

من اعداد:

د. شمامي رفيقة

أستاذة محاضرة " قسم ب "

السنة الجامعية: 2022-2023

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحاضرة	الرقم
04	تخطيط الموارد البشرية	المحاضرة الاولى
28	إدارة المكافآت في تسيير الموارد البشرية	المحاضرة الثانية
43	علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية	المحاضرة الثالثة
52	تسيير الصحة والأمن في العمل	المحاضرة الرابعة
67	تقييم تسيير الموارد البشرية	المحاضرة الخامسة
85	تسيير الصراعات	المحاضرة السادسة
99	الجانب القضائي في تسيير الموارد البشرية	المحاضرة السابعة

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	مراحل المسار الوظيفي	01
90	مراحل الصراع	02

مقدمة

تواجه المنظمات العديد من التغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة لإحداث التغييرات اللازمة لتواكب هذه التحديات، وقد أصبح لزاما على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية.

ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية، والتي تعتبر من أهم موارد المنظمة، ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية أن تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزاما؛ لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافيا لهذه الإدارة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة من: تقدم تكنولوجي وعولمة وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، وكلها تحديات تتطلب أدوارا مختلفة لإدارة الموارد البشرية، لذا أصبح لزاما على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي، وأن تتبنى توجهات استراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تخطيط وتنمية هذه الموارد وكذا إجراء تعديلات على سياساتها وممارساتها، أو من خلال تبني سياسات جديدة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة، الأكثر تأثيرا في الانتاجية على الإطلاق، إن إدارة الموارد البشرية وتنميتها ركنا أساسيا في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريخ المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل؛ لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع مبادئ وأسس تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

ولقد ساهمت المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية في بلورة الرؤية حول العنصر البشري بصفة خاصة، فالفلسفة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية تكون ذات فعالية إذا ترجمت بوضوح وتفصيل لما يتمتع به العنصر البشري من أهمية كبيرة، ولم يعد مجرد أدوات وعناصر جامدة من عناصر الإنتاج، أو أرقاما يعيشون على الهامش كما كان سابقا، بل أصبح الرأسمال الاستراتيجي والفكري للمنظمة.

من أجل ذلك ومن خلال هذه المطبوعة حاولنا التطرق إلى المواضيع المرتبطة بوظيفة إدارة الموارد البشرية، ومهامها داخل المنظمة، وفق محتوى مقياس إدارة الموارد البشرية الخاص بالسنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة أعمال على النحو التالي:

- 1- تخطيط الموارد البشرية؛
- 2- إدارة المكافآت في تسيير الموارد البشرية؛
- 3- علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية؛
- 4- تسيير الصحة والأمن في العمل؛
- 5- تقييم تسيير الموارد البشرية؛
- 6- تسيير الصراعات؛
- 7- الجانب القضائي في تسيير الموارد البشرية.

السداسي: الخامس

وحدة التعليم: الأساسية

المادة: إدارة الموارد البشرية

الرصيد: 6

المعامل: 2

أهداف التعليم:

التحكم في مختلف المفاهيم والتقنيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
المعارف المسبقة المطلوبة:
المعرفة بمواضيع وتطبيقات تسيير الموارد البشرية.

محتوى المادة:

- 1- تخطيط الموارد البشرية؛
- 2- إدارة المكافآت في تسيير الموارد البشرية؛
- 3- علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية؛
- 4- تسيير الصحة والأمن في العمل؛
- 5- تقييم تسيير الموارد البشرية؛
- 6- تسيير الصراعات؛
- 7- الجانب القضائي في تسيير الموارد البشرية.

طريقة التقييم:

التقييم المستمر 50%، امتحان نهاية السداسي 50%.

المحاضرة الأولى: تخطيط الموارد البشرية

تمهيد:

يرتبط مفهوم تخطيط الموارد البشرية بمفهوم التخطيط الإداري باعتباره أحد أهد مفاهيم العملية الإدارية الذي يسبق غيره من الوظائف إجرائيا والتخطيط مطلبا أساسيا في كل جوانب الحياة بشكل عام وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص؛ نظرا لما لهذا المورد من خصوصية من حيث التعامل مع مزيج من العناصر البشرية التي تتميز عن غيرها في كل شيء من حيث التركيبة الفسيولوجية، والنفسية، والفكرية، والاحتياجات المختلفة،... وغيرها؛ الأمر الذي يفترض على المخططين ضرورة النظر لكل هذه التغيرات وضرورة الأخذ بها من خلال التخطيط الجيد الذي يحقق لهذه الموارد أكثر ايجابية وتطورا.

ويقوم التخطيط بشكل عام على التنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف بغية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة حول ماذا نعمل؟، وكيف نعمل؟، ومتى نعمل؟، ومن يعمل؟

وفيما يتعلق بالموارد البشرية فهي تعتبر من الأسس في تحقيق الأهداف للمنظمة باعتبار أن الأفراد أحد أهم الموارد التي يجب إدارتها والتخطيط لها بعناية، فالعاملين في المنظمة سواء كانوا في المجال الإداري أو المجال التنفيذي هم جزء من الأصول، وليسوا جزء من التكاليف، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الفعال لهؤلاء الأشخاص بالشكل الذي يجعلهم يساعدون في تحقيق أهداف المنظمة حيث تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية للحصول على الأفراد المناسبين في ضوء الوصف الوظيفي التحليلي المترتب على عمليتين تحليل وتوصيف العمل، والتخطيط في مجال الموارد البشرية يستدعي الأمر تحديد الاحتياجات البشرية كما ونوعا، وهو عمل شمولي في بعده، ويقضي القيام بإدارة مجموعة من المهام المناطة بوحدة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وتحديد المسار الوظيفي... وغيرها.

إن تخطيط الموارد البشرية يكفل للمنظمة ضمان حصولها على الأفراد اللازمين لإنجاز وظائفها بمجالاتها المختلفة الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، والإدارية، والبحث والتطوير، وغيرها من الوظائف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. والتطرق إلى تخطيط الموارد البشرية يفرض عليها التعرض إلى:

أولا: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية.

ثالثا: تخطيط وإدارة المسار (المستقبل) الوظيفي للموارد البشرية.

أولا: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة؛ حيث أنها تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل على إنجاز المهام والأنشطة، والمشاريع التي تسعى إليها المنظمة. وللعنصر البشري دورا هاما ورئيسيا في تحقيق الأهداف؛ علما بأنها عملية تنظيمية تهتم بالأمر التي تتعلق بالأفراد العاملين في أي منظمة من منظمات الأعمال، تبدأ باختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، والحفاظ عليهم وما إلى ذلك من أمور لها علاقة

بشؤون العمل ومن الجدير بالذكر أن ما يوصف به العنصر البشري من مهارات تعد وسيلة لتحقيق الأهداف وكذلك النجاح المستمر .

1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة عبر الزمن، إذ تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في هذه الحضارات، كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، ففي المرحلة ما قبل الثورة الصناعية كان نظام الإنتاج أسري أو عائلي، وكان المشروع الصغير هو السائد آنذاك، كما كان كبار العاملين من ذوي الخبرة يمارس مهام إدارة الموارد البشرية، وكان العامل الجديد يتلمذ على يده ويكسب المهارات، ويتعرف من خلاله على أفضل الأساليب، والطرق لأداء العمل، وظهر الاحتياج إلى علم وممارسة إدارة الموارد البشرية عندما بدأت العلاقات بين أصحاب الأعمال والعاملين في تعقد. ولكن يمكن القول أن ممارسة إدارة الموارد البشرية بصفة رسمية تبلورت نتيجة الثورة الصناعية.

1-1- مرحلة ظهور الثورة الصناعية.

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغناءها أحيانا عن العمالة، واحتياجها أحيانا إلى العمالة المتخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة... وغيرها).

كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أسأوا أحيانا إلى العاملين الذين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى الرقابة الروتينية للعمل، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتجاج وضرورة تحسين العمل.¹

1-2- مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية.

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريديريك تايلر.

لقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال، واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا لطرق محددة وبالسريعة أو المعدل المطلوب، وكان العاملون يخضعون

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط5، الاسكندرية، 1998، ص35

لرقابة لسيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفاً من الإدارة، ويترتب على الذي لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل.¹

كان تايلر ينظر إلى الإنسان على أنه آلة أو قطعة غيار، ولم يكن يضمن الحد الأدنى للأجر، فمن يصل إلى المعدل المطلوب من الإنتاج فله أجر معين ومن لم يصل إليه فالأجر الأدنى غير محدد. إن فلسفة تايلر كانت تتمثل في كيفية جعل الإنسان أنسب إلى العملية أو كيفية جعل الوظيفة أنسب للإنسان.

وبالرغم من أن تايلر قد أكد على معايير العمل، وتحسين ظروف العمل كذلك، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، تركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات انتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك اهمال العنصر الإنساني.²

1-3- مرحلة نمو المنظمات العمالية

يرى الكثير من المتخصصين في دراسات الموارد البشرية أن ظهور النقابات والاتحادات العمالية كانت نتيجة مباشرة لممارسات أرباب العمل السلبية تجاه المورد البشري من استغلال للجهود وعدد ساعات العمل المفرطة دون مقابل عن الساعات الزائدة عن المعدل الطبيعي، مما استدعى وجود تنظيمات تهدف للدفاع عن مصالح وحقوق المورد البشري من جمعيات ونقابات مهنية وعمالية، حيث مارست دورها من خلال الدعوات المتصاعدة لزيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، تحسين ظروف العمل ومنح العمال الحق في التعبير عن حقوقهم والمطالبة بها، حيث أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة كوسائل للضغط في مواجهة الممارسات الجائرة في حق العامل.³

1-4- مرحلة الحرب العالمية الأولى

قبل سنة 1914 أي قبل الحرب العالمية الأولى لم تكن هناك وظيفة مختصة في إدارة الموارد البشرية، إذا كانت إدارة الأفراد تمارس من قبل أرباب العمل بحد ذاتهم، فالظروف التي أدت إلى ظهور وظيفة إدارة الأفراد كوظيفة مستقلة ترجع إلى الحرب العالمية الأولى نتيجة التحولات التي حدثت في النظام الاقتصادي، حيث أضافت هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية المورد البشري في العمل، وضرورة وجود إدارات تهتم به، وساد اقتناع لدى أصحاب العمل بأن الموارد البشرية هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب، وهذا ما عجل بضرورة وجود إدارات تهتم بشؤون العاملين في

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص7.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2022، ص ص 22، 23.

³ نفس مرجع سابق، ص24

المؤسسات (الصناعية خاصة)، وتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، وسميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية.¹

1-5- مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين ظهرت تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال تجارب هوثورن التي أجريت في ويسترن الكترينك عام 1927، الذي أشرف عليها إلتون مايو والتي اهتمت بالدراسات السلوكية والنفسية للعاملين، واقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم، وتوفير الظروف المناسبة للعمل.² حيث أظهرت النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارستهم لوظائفهم بأنه لا يجب وصفهم كأفراد بل وصفهم كأعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني.³ وخلال هذه المرحلة بدأت الشركات بدراسة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي، كما اهتمت بدراسة معدلات الغياب، ومعدلات دوران العمال، ومجهود النقابات والأنشطة التي تمارسها وقد أكدت على ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار وتحملهم المسؤولية على نتائج أعمالهم وكذلك من خلال تأثير نتائج دراسات فلسفة الإدارة في تلك الفترة.⁴

1-6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى الوقت الحاضر

تميزت هذه الفترة بالنمو الكبير في مختلف المجالات - تزايد العلاقات الصناعية، تطور الأنشطة النقابية ودور الشركاء الاجتماعيين، وتزايد حجم المؤسسات وتنوع حاجات العمال - الأمر الذي دفع المؤسسات إلى دخول أسواق جديدة وزيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير، وفي هذه الفترة كان انشغال المؤسسات منصبا على تسيير دخول الأفراد، مما أدى إلى ظهور تسمية إدارة الأفراد، كما تغيرت التسمية فيما بعد ووقع التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة وهذا بعد تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق

¹ سامي بودبوس، خالد همول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، ط1، 2020، ص37

² عبد العزيز علي حسن الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص18

³ كمال بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1997، ص15

⁴ عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص24.

أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة لدى الإدارة.¹ ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح الأفراد جزء من وظيفة أكبر وهي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان متساوي مع الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج، وإدارة التسويق... وغيرها، ووفق هذه الفلسفة هي إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع استراتيجيات المنظمة، وتحقيق أهدافها، وليست مستقلة أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات والنصح ومنفذة لقرارات الإدارة العليا.²

وكخلاصة لهذا التطور التاريخي بين القول أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل تطويرية بفعل متغيرات وعوامل مختلفة ساهمت في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية هو المدخل الاستراتيجي الذي يشير إلى ضرورة التوافق بين استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من التطرق إلى مفهوم الموارد البشرية.

2-1 تعريف الموارد البشرية:

هناك اتفاق شامل على أن العنصر البشري هو العنصر الرئيسي في الانتاج والخدمات وهو أكثر الموارد التي تحتاج إليها الإدارة كما أنه ضمير المنظمة وقلبها الحساس وفيما يلي أهم التعاريف التي تطرقت إلى الموارد البشرية:

تعرف حمداوي الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية."³

ويعرف حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية إلى القول بأن "الموارد البشرية يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثرها فاعلية على تحقيق أهداف العمل."⁴

أما JEAN MARK فيعرفها على أنها "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات، كما أنها أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن

¹ سامي دبوس، خالد زهمول، مرجع سابق ص ص 37-40

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرجوش صالح، مرجع سابق: ص 11

³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25

⁴ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، 1997، ص 01

جميع الموارد المادية ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابته جودته وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولا يمكن لأي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.¹ ومن خلال التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد التي تكون الجانب البشري في المؤسسة ويختلفون من حيث الخبرات والمهارات والقدرات وهي أهم عنصر من عناصر الإنتاج لأنها هي التي تجعل لباقي العناصر معنى وفائدة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

2-2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن كثرة التعاريف لإدارة الموارد البشرية تجعل الصعوبة في إيجاد تعريف موحد وشامل لها وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف التي أوردها عدد من المؤلفين:

يعرف نيغرو NIGRO إدارة الموارد البشرية بأنها "اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم، وتنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية المثالية من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".²

في حين يعرفها سيكولا sikhula بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بها، والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية، والتعويضات والأجور، والعلاقات الصناعية، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين".³

كما نجد تعريف آخر لبلوط وهو أن "إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تؤمن بأن العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجب إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه من مصلحتها ومصلحتهم ونجاح المصلحة العامة".⁴

أما عدلوني فيعرفها على أنها عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة فالتوظيف يشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين، والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء ثم تقويم الأداء لتحقيق الاحتياجات التدريبية، والتطويرية ومكافأة الأداء الممتاز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.⁵

¹ Jean Marck, Gestion des ressources humaines, édition voidert, paris, p34

² غرام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص30

³ جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 8-9

⁴ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، 2002، ص18

⁵ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حازم، لبنان، 2002، ص84

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموع الممارسات والعمليات السياسات (نشاط إداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) تعمل على تمتين العلاقة بين الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، كما أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توظيف الموارد البشرية بالكم والكيف وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مختلف المستويات وتطويرها وكذا المحافظة عليها، وهذا طبعا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والفرد والمصلحة العامة.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمتع إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم أصول المنظمة سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني:¹

3-1 على مستوى المنظمة

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الامكانيات الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- في حين تتناقص قيمة الموارد البشرية مع مرور الوقت نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث أنها تمثل أصلا تتزايد قيمته يوما بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

3-2 على المستوى الوطني

- إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية تمثل أساسا قويا للقوة الاقتصادية وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة، وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، ولتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

¹ محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، 2015، ص ص 25-26.

- تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة، وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.
- انه مع التقدم العلمي ودخول الشركات المتعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع المناخ المناسب لهم.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات تزويدها بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد وتنمية كفاءاتهم وتقييمهم، وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف تتجسد فيما يلي:¹

4- 1 تحقيق الكفاءة الانتاجية: يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع

الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة والتي تسمى بالمدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا، طاقة... إلخ) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات، أي منتجات أو خدمات كما ونوعا بأقل تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا، محفزا لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة التي تصبغ من خلاله قدرة على تحسين انتاجيتها.

4-2 تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي: إن المنتج والخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المنظمة

بل من وجهة نظر المستفيد، وهنا يبرز دور الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة ورضا الزبائن، وأن خدمة العملاء، وتحقيق الرضا والسعادة ليهم هي مسؤولية كل من يعمل بالمنظمة دون استثناء، فبقاءها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.

4-3 خلق ميزة تنافسية للمنظمة: إن تحقيق التنافسية للمنظمة لا ينحصر فقط في تخفيض

التكاليف وإنما يمتد أيضا إلى توليد القيمة، بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل

¹ سامي بودبوس، خالد زهمول، مرجع سابق، 2015، ص ص: 22-23

بفضل نوعيتها وأدائها، ونحن اليوم في اقتصاد تحدد قيمة المنتج بالمعارف التي تدخل فيه، والكفاءات التي تحرك لإنتاجه.

إن دور الموارد البشرية في خلق القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب ودمج الأشخاص المتميزين وتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة (التعليم الفردي والجماعي)، كما يتعلق بالقدرة على إدارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد (ثقافة، هياكل، أنظمة...) وبطريقة ملائمة، وأخيرا فهو يتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعلومات والتجارب وإقامة شبكة من العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة.

4-4 المحافظة على استمرارية رغبة العاملين في العمل: وذلك من خلال إدماج أهدافهم مع أهداف المنظمة لخلق التعاون المشترك عن طريق وضع نظام موضوعي لقياس أداء العاملين وتقييمه، بحيث يضمن إعطاء كل حق حقه سواء في الترقية، أو المكافآت، أو العلاوات الاستثنائية، أو الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة جميعهم.

5 - وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين:

- 1-5 الوظائف الإدارية: تتمثل الوظائف الإدارية في كل من الوظائف التالية:¹
- 2-5 التخطيط: وهي تحديد أهداف الموارد البشرية، وتخفيض الموارد الضرورية، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها.
- 3-5 التنظيم: وهي وضع التنظيمات وتصميم الهياكل وسن القوانين، واللوائح الداخلية التي تسمح بتنفيذ الخطط المعدة سابقا.
- 4-5 التوجيه: وهي توجيه نشاط العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.
- 5-5 الرقابة: وهي التأكد من سير الأعمال وفق ما خطط له مسبقا، مع تحديد الانحرافات إن وجدت والبحث عن أسبابها ومعالجتها.

¹ صالح عادل حرحوش، السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص ص:

5-6 **الوظائف المتخصصة:** تتمثل البرامج المتخصصة في الوظائف التي تتفرد بها هذه الإدارة عن غيرها من الوظائف المنظمة وهي:¹ تحليل وتوصيف الوظائف، وتصميم الوظائف، عداد هيكل الأجور والرواتب، تخطيط الموارد البشرية، ووظيفة التوظيف، وتقييم أداء العاملين، والتكوين والتحفيز، وإدارة الحركة الوظيفية، وتخطيط وإدارة المسار المهني (إدارة المستقبل الوظيفي)، وتوفير برامج الرعاية الصحية الاجتماعية، وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية، ومراجعة الموارد البشرية، وغيرها من الأنشطة الأخرى.

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية:

يعد التخطيط بصفة عامة عنصرا أساسيا من عناصر العملية الإدارية إذ أن الإدارة الفعالة تتطلب تخطيطا لكل الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطا شاملا على المدى القريب والبعيد وفقا لأسس علمية منتظمة.

1-1 مدخل إلى تخطيط الموارد البشرية

تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يحدد الأولويات والاحتياجات من العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في بيئة سريعة التغيير.

1-1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط من الوظائف الرئيسية والهامة للإدارة يستخدمه المدراء لاختيار وتمييز الأهداف الملائمة وتحديد طرق العمل في منظماتهم.

التخطيط بمفهومه العام هو "عبارة عن التجهيز المسبق لما يمكن أن يكون عليه الحال أو الواقع في المستقبل للوصول إلى تحقيق الأهداف بشكل أفضل وأقل ما يمكن من الخسائر".²

وفيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية فإنه لا يختلف كثيرا عن مفهومه العام بقدر ما يكون فيه أكثر تركيزا وتخصصية وارتباطا بالتخطيط للموارد البشرية العاملة في المنظمة من مختلف الجوانب، لذلك يمكن أن نعرف تخطيط الموارد البشرية بأنها: الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية، والتي تقوم من خلالها بالتنبؤ

¹ الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص:

23-25

² عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خيضر، محمد نايف العاصرة، إدارة الموارد البشرية، جامعة البلقاء التطبيقية،

2017، عمان، ص 59

باحتميات المنظمة، من العاملين فيها من حيث المناصب الشاغرة المطلوبة والأعمال المطلوب إنجازها وعدد العمالة اللازمة لها، وذلك بتجديد كل وظيفة من الوظائف المطلوبة، والفترة الزمنية اللازمة لها".¹ كما يمكن تعريفها على أنها "تحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمين لإنجاز الأعمال المطلوب إنجازها من قبل المنظمة من حيث الكم والكيف".²

من خلال التعريف السابقة يمكن تعريف عملية (وظيفة) تخطيط الموارد البشرية بأنها: "عملية التنبؤ لتوافر الأعداد من النوع المناسب من الموارد البشرية في المكان المناسب، وفي الوقت الذي يكون هناك حاجة إليه، أي تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من أن العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المستقبلية. ومن ثم فإن تخطيط إدارة الموارد البشرية هي:³

- عملية منظمة وموضوعية.
- عملية مستقبلية تنظر إلى المستقبل.
- عملية شاملة تغطي احتياجات المنظمة ككل.
- عملية متكررة كل فترة.
- عملية تغطي البعدين الأساسيين للموارد البشرية وهما الأعداد والنوعيات أي الكم والكيف.
- عملية تراعي ظروف واحتياجات المنظمة وكذلك ظروف وأوضاع السوق والمجتمع.

2-1 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى مجموعة من الأسباب أبرزها:⁴

- تزويد المنظمة بالعمالة الكفؤة القادرة على الأداء: ففي ضوء هذه الظروف الجديدة التي تعيشها المنظمات أصبح لزاما عليها أن تسعى لاجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل تتناسب مع ما تتطلبه التكنولوجيا الحديثة المستخدمة من مهارات وقدرات؛
- تزويد المنظمة بالعمالة الراضية بالعمل: قد لا تكفي القدرة بل لأبد من توافر الدافع الذي يولد توجهها ورغبة في أداء العمل، وهذا أمر تتضمنه عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال استخدام مجموعة من العوامل المحفزة والتي تزيد من قابلية الأفراد وتوجهاتهم نحو العمل؛

¹Mishra.L.R, Human ressource managment, AJM book publication, Kanpur, India, P63

² أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص32

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 150.

⁴ عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خيضر، مرجع سابق، ص: 60- 61

- تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين: تسعى المنظمات من خلال تخطيط الموارد البشرية الى توفير نظام عادل للاختيار والتعيين والأجور بما يضمن فرص عمل متساوية للعماله الراغبه والقادره وبالتالي تحديد الأجر أو الراتب أو المكافأة التي تتناسب مع خصائص العماله الفنية والماهرة؛
- توقع التنبؤ باحتياجات المنظمة من موارد بشرية كما ونوعا قبل وقت كافٍ من لزومها، لتقوم إدارة الموارد البشرية بتوفيرها وبالتالي تخفيض التكلفة الناتجة عن الزيادة او النقص في العماله؛
- وسيلة تدفق الموارد البشرية إلى المنظمة لتساعد في تسيير أعمالها ونشاطاتها المختلفة كالنشاطات التصنيعية والانتاجية، والتسويقية، والتمويلية؛
- وسيلة داعمة لتخفيف الأعباء الوظيفية عن العاملين والتشارك الوظيفي؛
- بناء قاعدة معلوماتية دقيقة وشاملة عن القوى العاملة؛
- كشف واقع اداء العاملين من حيث جوانب القوة والضعف، والاستفادة من نتائج التقييم لأغراض اختيار القيادات البديلة، وتطوير برامج التدريب لمعالجة جوانب الضعف لدى العاملين؛
- يساهم التخطيط في خلق التوازن الوظيفي بين وحدات أقسام المنظمة بما يتناسب مع حجم العمل والأعباء الوظيفية؛
- يساهم في استثمار أمثل للموارد البشرية في مختلف المستويات الوظيفية، وتوزيع المواقع الإدارية بأسلوب منهجي يتناسب مع التغيرات الشخصية والظروف الطارئة؛
- يساعد المنظمة في الكشف المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية.

1-3- أهداف تخطيط الموارد البشرية

أما أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية فتتمثل أبرزها فيما يلي:¹

- استيفاء الاحتياجات من الافراد في الوقت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.
- ملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الاستقالة، او لأسباب ترك الخدمة المختلفة.
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية واعداد موازنات الرواتب والمكافأة.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب، والاختيار والتعيين.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 150

2- مراحل تخطيط الموارد البشرية

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عددا من الخطوات واجب على المخطط إتباعها وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:¹

2-1- تحديد الأهداف التنظيمية: في هذه الحالة يتم تحديد الأهداف الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية، سواء كانت أهدافا إنتاجية أو تسويقية أو إدارية.

2-2- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المنظمة لفترة مقبلة من العمالة بالكم والكيف اللازمين للمنظمة، أو بمعنى آخر يعتمد التنبؤ على تقدير حجم ونوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم في مواقع العمالة المختلفة ودراسة حجم العمل المطلوب أداءه أي معرفة التغيرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغيرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.

2-3- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: ينبغي أن نوضح أولاً أن العرض المستقبلي من القوى العاملة قد يأتي من:

2-4- التنبؤ بالعرض الداخلي (المصادر الداخلية): إن التنبؤ بالعرض الداخلي يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي، وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة (ولتكن خمس سنوات) حتى يتضح أمام مخطط العمالة الأماكن الحرجة في العرض الداخلي وهذا يتطلب دراسة وتحليل هيكل العمالة وتركيباته المختلفة من حيث الأعداد والكفاءات والمهارات والعمر ومدة الخدمة والحالات الاجتماعية... الخ، وكذلك دراسة معدلات ترك العمل وعدلات الفاقد السنوي، واحتمالية استمرارها مستقبلا بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة والغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل لوضع تقييم للقوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات التنظيم من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة ومتى وأين الحاجة إليها.

2-5- التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل (المصادر الخارجية): من الواجب عند تقدير التنبؤ بعرض العمل الخارجي واتجاهات سوق العمل أن نقوم بدراسة اتجاهات عرض العمل واتجاهات الطلب على العمل من قبل منظمات أخرى واتجاهات الأجور، ومرونة عرض العمل ومؤثرات أخرى متاحة لسوق العمل.

¹ محمد بن ديلم القحطاني، مرجع سابق، ص ص: 80-86

2-6- ايجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب: وهنا يقوم مخطط القوى العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (كما ونوعا)، وبين العرض المتوقع (كما ونوعا) للتأكد من التوازن بينهما، الأمر الذي يضمن الاستمرارية للتنظيم أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف، واختيار الاستراتيجية المناسبة وفقا لظروف سوق العمل الخارجي وظروف المنظمة.

2-7- تطبيق الخطة: التنبؤ بالطلب والعرض الداخلي والخارجي للعماله سوف يؤدي إلى تغذية خطة الموارد البشرية بعد مراجعة كل منها مع الأخذ في الاعتبار أنماط استخدام القوى العاملة ومن تحليل هذه المعلومات يمكن رسم خطة الموارد البشرية، ويتم وضع الميزانية التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير العمالة وتنميتها وكذلك تكلفة توظيف أو تعيين العاملين الجدد.

2-8- التغذية العكسية: إن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية، للتأكد من إجراءات التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة، أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف المنظمة في ضوء الصعوبات والمشكلات المتوقعة.

3- طرق تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

تعتمد عملية التنبؤ في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسة على طريقتين هما: الطريقة النوعية والطريقة الكمية. ويمكن توضيح بعض الأساليب التي تستخدم في الطريقتين على النحو التالي:¹

3-1- الطرق النوعية: وتشتمل على العديد من الطرق منها:

3-1-1- طريقة دلفي: وتعتمد على توجيه الأسئلة من خلال استبيانات على مجموعة من ذوي الخبرات والتخصص ليقوموا بالإجابة عليها بشكل منفصل ومستقل عن الآخر، ووضع التنبؤات التي تتسجم مع خبراتهم وبشكل حيادي، ثم يتم مراجعة الإجابات الموجودة على الاستبيانات وتحليلها للحصول على النتائج، والتي على أساسها يتم طرح أسئلة على نفس المجموعة المختارة لعدة مرات حتى يتم التوصل إلى الآراء الأكثر تقاربا وإجماعا حول مسألة معينة للتمكن من وضع التنبؤ المستقبلي.

3-1-2- طريقة الإحلال الوظيفي: تستخدم هذه الطريقة لتعبئة الشواغر الوظيفية التي قد تحدث لأسباب تتعلق بالتقاعد أو الإستقالة، أو حصول الموظف على شهادة جامعية عليا، أو أنظمة ترقية، وغيرها. حيث يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية معرفة ذلك من خلال الخبرة والمعرفة والتجربة، وبالتالي ضرورة القدرة

¹ عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خضير ، مرجع سابق، ص ص: 74-77

على تحديد الوقت حدوث الشواغر الوظيفية وأسبابها، والقدرة على تحديد الأشخاص المؤهلين سواء من داخل المنظمة أو من خارجها لوضعهم مكان الموظفين المستبدلين في الوقت المناسب.

3-1-3- طريقة التقدير: وهو الأسلوب الذي يعتمد على وضع تقديرات أو آراء معينة من قبل المستويات الإدارية العليا ومناقشتها مع المستويات الدنيا الأقل (التنفيذية)، أو العكس من ذلك على أن يتم وضع تقديرات وآراء من قبل المستويات التنفيذية، ورفعها للإدارة العليا، ومناقشة موضوع ما، أو استخدام كل من الأسلوبين معاً، من أجل التوصل إلى رأي مشترك يحقق فاعلية وموضوعية أكبر في مسألة معينة.

3-1-4- طريقة السلاسل الزمنية: وهي الطريقة التي تعتمد في تحديد الاحتياجات لموظفين من واقع حركة العمل مع أدائها عبر فترات زمنية سابقة، ولذلك تعتمد كثيراً على السجلات التاريخية للمؤسسة، وتجارب المنظمة وخبراتها التي من خلالها يمكن التعرف على نشاطاتها المختلفة الإنتاجية، والتسويقية وغيرها، والقدرة على تحديد واقعها السابق والحالي للقدرة على التنبؤ لواقع المستقبل.

3-2- الطرق الكمية: وهي التي تعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية والحسابية المختلفة للتمكن من القدرة على التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، وتتمثل في العديد من الطرق ومنها:

3-2-1- تحليل عبء العمل وهو التحليل الذي يركز على مقدار العمل المطلوب تحقيقه خلال الفترة الزمنية الحالية المعمول بها في المنظمة أو الفترة الزمنية المستقبلية التي يخطط لها لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين للقيام بالوظيفة دون أن يتم تنقيص أوقات فراغ العامل المختلفة كالاستراحات والعطل والإجازات، بحيث يمكن التوصل إلى مقدار العمل في المنظمة للفترة الزمنية المخطط لها في المستقبل من خلال عملية التنبؤ بحجم الطلب على المنتجات أو المبيعات أو خدمات المنظمة المطلوب تحقيقها للفترة القادمة، ولتحديد العدد اللازم من العاملين للقيام بحجم العبء الوظيفي يتم ضرب معدل الأداء بكمية العمل أو الوقت المستغرق للإنجاز مقسوماً على عدد ساعات العمل للموظف.

3-2-2- تحليل قوة العمل: وهي الطريقة التي تعتمد على تحليل وقت العمل الفعلي أو الصافي الذي يبذله العامل لإنجاز عمل معين على أن يتم تنقيصها من عدد ساعات العمل الشهرية مقسوماً على عدد ساعات العمل المحددة.

ثالثاً: المسار (المستقبل) الوظيفي وتخطيطه

يشكل موضوع المسار الوظيفي (المستقبل الوظيفي) أهمية خاصة لدى جميع العاملين نظراً إلى التطورات الجديدة في بيئة العمل التي شملت التغيرات في أنماط الحياة، والهيكلة والقيم، وتركيبه الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية، ويعكس ذلك أحد التحديات البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المنظمة في السوق، لذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية؛ وذلك من أجل ضمان نجاح العامل في مهمته و إتاحة الفرص في انتماؤه لعمله ومنظّمته، وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية.

1- المسار الوظيفي (المستقبل الوظيفي)

إن تسيير المسار الوظيفي من أحد أهم الأعمدة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية فهو يجمع بين عنصرين أساسيين هما المورد البشري والمنظمة اللذان يجمعهما هدف واحد هو تحقيق أهداف هذه الأخيرة في الإنتاجية الربح والاستمرارية.

1-1 مفهوم المسار الوظيفي:

يمكن القول أن هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالمستقبل الوظيفي أو ما يسمى بالمسار الوظيفي، ويمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

يعرف المسار الوظيفي على أنه "تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي لآخر".¹ في حين ذهب آخر في تعريفه على أنه "تتابع المحطات التي يقف عندها الموظف من تشبته إلى غاية خروجه من المنظمة".²

كما عرف كذلك على أنه "مجموعة متوالية من الترقيات والتقلات الأفقية والعمودية التي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد حياته المهنية".³ ويعرف المسار الوظيفي كذلك بأنه "المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة من الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، ويسمى هذا الانتقال أو هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل".⁴

ومن خلال ما سبق يمكن تعرف المسار الوظيفي على أنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية، سواء كانت هذه التطورات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرز في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل، وتحمل مسؤوليات وأعباء أكبر، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية عمودياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد، وقد تكون هذه المتغيرات كذلك عبارة عن تعاقب الوظائف التي يشغلها الموظف خلال حياته الوظيفية بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها، أو مستواه في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى أفقي، أو دون ارتباطها بمراكز أعلى، وعليه نجد أن للمسار الوظيفي مفهوماً ذو بعدين هما:⁵

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص121.

² سامي دبوس، خالد زهمول، مرجع سابق، ص ص: 22-23

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص210

⁴ عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الطبعة 3، الأردن، 2005، ص546.

⁵ نفس المرجع، ص546

البعد الأول يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من وظيفة لأخرى ذات مستويات ومسؤوليات وواجبات ومتطلبات وشروط وتأهيل أعلى.

البعد الثاني يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من السلم الفني أو التخصصي دون أن يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الإداري.

ومن خلال كل ما سبق نستنتج عدة خصائص للمسار الوظيفي والمتمثلة فيما يلي:¹

- يقع على الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقروناً بالصفات، القدرات والكفاءات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه، وتوفير القدرات والكفاءات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له.
- أن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المنظمة لإنجاز الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته وكفاءته وصفاته وتهيئة مناخ استثمار ما لدى الفرد من كفاءات.
- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة العديد من المسارات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة كذلك قرار الإشراف، والإنتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمنظمة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات، وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة، والمصلحة المشتركة حيث لا يمثل (الفرد أو المنظمة) عبئاً على الآخرين وذلك لوجود منفعة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية، والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه، وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة، وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المنظمة على القيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات وكفاءات مع المسارات الوظيفية في التقليل من احتمالات الصراع أو النزاع في العمل ويترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم والنجاح في مراحلها المختلفة.

¹ سامي بودبوس، خالد زهمول، مرجع سابق، ص ص: 199-200

1-2 دوافع الاهتمام بالمسار الوظيفي:

من الدوافع التي تقف وراء اهتمام المنظمة بالمسار الوظيفي نجد:¹

- زيادة طموحات الأفراد في مستقبلهم والبحث عن فرص أفضل وأنجح في حياتهم الوظيفية.
- تحقيق المنظمة مصادر جذب لموظفيها ما دامت تهتم بمسارهم الوظيفي، وهي أكثر حظاً من غيرها في الاحتفاظ بالعناصر الموهوبة والمقتدرة أو الطموحة.
- نجاح المنظمة من خلال رسم توقعاتهم ووضع الخيار أمامهم والفرص المتاحة لهم في المستقبل.
- مساعدة الموظفين في السعي المتواصل لردم الفجوة بين قدراتهم الحالية ومتطلبات المسار الوظيفي المطلوب لهم.
- تحديد مراكز القيادة المؤهلة مستقبلاً لتتولى مراكز قيادية مهمة وفتح مجالات التدريب امامهم لبلوغ ذلك.
- زيادة ولاء الموظفين للمنظمة من خلال شعورهم بالارتباط الوثيق لقدراتهم وكفاءتهم وبين المستقبل الوظيفي الذي وضعت المنظمة لهم.
- الارتقاء بنسب استقطاب الموظفين الجدد من خلال تنامي سمعة المنظمة لدى موظفيها الذين أصبحوا يشعرون باهتمامها بمسارهم الوظيفي.

1-3 مراحل المسار الوظيفي:

لقد تناولت عدة مؤلفات ما يسمى بمراحل المسار الوظيفي (مراحل المستقبل الوظيفي) أو دورة الحياة الوظيفية للعاملين، وأكدوا على وجود 4 مراحل وهي:

الإستكشاف أو الدخول إلى المنظمة، مرحلة التأسيس أو البناء، مرحلة الحفاظ أو النضج، مرحلة الإنفصال الوظيفي أو الإنحدار.

1-3-1 مرحلة الإستكشاف:

تسمى هذه المرحلة بمرحلة الاستكشاف أو مرحلة الدخول للوظيفة، وهي المرحلة التي يبدأ فيها الموظف حياته الوظيفية وغالباً ما يكون عمره عند هذه المرحلة بين 18-25 سنة ويكون بحاجة إلى يد المساعدة والدعم والوعون ليثق على قدميه من خلال دعم قدراته وإمكانياته الوظيفية وزيادة مهاراته فيها،

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 154-155

كما يكون بأمس الحاجة إلى منحة الأمان الوظيفي من خلال ملازمة رئيسته المباشر له وتقديم التوجيه والمشورة ومساعدته على مواجهة المشاكل والمصاعب التي يتعرض لها.¹

1-3-2 مرحلة التأسيس:

في هذه المرحلة يصبح الموظف مؤهلاً ليقف على قدميه في وظيفته ومؤهلاً لشق طريقه فيها ويتراوح عمر الموظف عندها بين 25-45 سنة يكون فيها قد أحب عمله واستساغ الإنجاز والإبداع فيه وبدأ يشعر بالاستقلالية وتحقيق الذات والتمتع بحرية أكبر في اتخاذ القرارات وامتلاك صلاحيات أوسع من السابق وصار يعتمد عليه ويحتل ثقة من المدير المباشر والإدارة العليا في المنظمة.

هذه المرحلة تقوم المنظمة بمراجعة تقييم من لا يثبت جدارة وتقدم في عمله وربما ينتقل إلى وظيفة أخرى تتسجم مع مؤهلاته وقدراته التي حققها.² وعليه فإن الموظف في هذه المرحلة يتصف بصفتين أساسيتين هما:³

- الاستقلالية والاعتماد على النفس.
- القدرة على المساهمة الفعالة في العمل.

1-3-3-1 مرحلة الحفاظ الوظيفي

يحاول الموظف في هذه المرحلة الحفاظ على رصيد من الإنجازات التي حققها خلال مساره الوظيفي السابق ويكون عمره في هذه المرحلة بين (45-65) سنة، وقد يكتفي الموظف بما تحقق من الإنجازات وربما يتقدم بعض الشيء، ولكن في العموم يصبح مثقلاً بأعباء عائلية وشخصية، وتتضاءل أمامه فرص الوظيفة البديلة وبذلك تنخفض قدرته على الحركة وتنقل مرونته في مواجهة متطلبات الأعمال الجديدة التي قد تتطلب تقنية أعلى ومعرفة أكثر تطوراً.⁴ ويكون الموظف أمام ثلاث مسارات منفصلة.

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس ويحتاج ذلك إلى مزيداً من الجهد من الفرد والمنظمة.
- الركود الذي يعد بداية نهاية المسار الوظيفي، وربما يؤدي إلى فقد الموظف لوظيفته.
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية، وقد يتطلب ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى لو كانت خارج المنظمة.
- يكون الموظف في هذه المرحلة قد وصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف تأهله لأن يكون مدرباً ومطوراً، وموجهاً، ويسهم في تشكيل رسم سياسة المنظمة، قادراً على تفويض

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 218

² نفس المرجع، ص 218

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 560

⁴ مجيد الكردي، مرجع سابق، ص 219

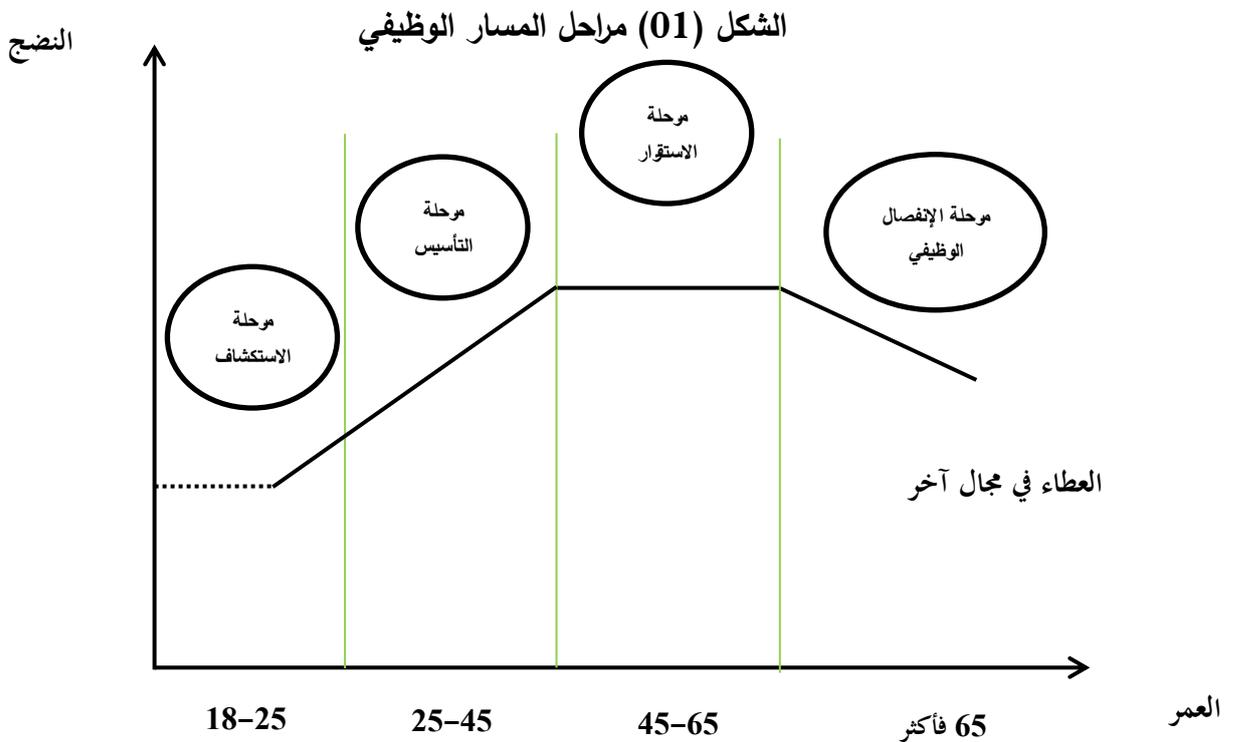
السلطة للآخرين، وفي ضوء ذلك وفي هذه المرحلة يفترض في الموظف أنه قد أصبح رجلاً مهماً في المنظمة يمارس أعمالاً هامة وحساسة.¹

1-3-4 مرحلة الإنفصال الوظيفي:

وهي مرحلة يكون الموظف قد اختتم رسالته الوظيفية وقدم ما يمكن تقديمه من أداء وإنجازات عبر فيها عن ذاته سواء كانت مرضية أو غير مرضية له أو للمنظمة.

وقد تلعب بعض المنظمات دوراً إيجابياً في مساعدة الموظف في هذه المرحلة بتوفير فرص تدريبية له لاكتساب مهارات معينة تؤهله إلى ممارسة أعمال وأنشطة ما بعد التقاعد كالأعمال المنزلية، والانتماء إلى النوادي والجمعيات الخيرية والاجتماعية وغيرها.² من أجل إشعار الموظف بأهميته وبأنه لا يزال بإمكانه أن يكون عضواً عاملاً في المجتمع.

من خلال ما سبق يمكن القول أن فترات مراحل المسار الوظيفي قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي فبعض الموظفين نجدهم يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، والشكل التالي يوضح هذه النقطة ويوضح أيضاً مراحل المسار الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ماسبق

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 560

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 219

يوضح الشكل مختلف مراحل المسار الوظيفي حيث تمثل الخطوط المتقطعة مرحلة الاستكشاف على احتمالية ترك العامل للوظيفة بشكل أكبر مقارنة بالمراحل الأخرى، لأن العامل في هذه المرحلة يبحث في الوظيفة التي توافق مهاراته وطموحاته، أما الذين استمروا ودخلوا مرحلة التأسيس، ثم مرحلة الحفاظ الوظيفي وكانت كفاءتهم مرتفعة فإنهم سيصلون إلى مستوى إداري عالٍ، وتكون قدرة الحفاظ طويلة حيث يكون ادائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين، أما مرحلة الانفصال فالعامل هنا يهيئ نفسه للتقاعد فتكون هذه المرحلة أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحاً مستمراً في المراحل السابقة، أما بالنسبة إلى من كان أدائهم متواضعاً عبر سنوات الحياة العملية فقد يسعدون بنهاية المسار.

2- تخطيط المسار (المستقبل) الوظيفي

2-1- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

يعرف تخطيط المسار الوظيفي أو ما يسمى بالمستقبل الوظيفي بأنه " عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة.¹ وعرفه آخر بأنه " تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيس في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها.²

ومن خلال هذين التعريفين يمكن استنتاج أن تخطيط المسار الوظيفي هي عملية مدروسة يدرك الفرد ذاته من خلالها، كما يحدد الفرص والمعوقات والاختيارات المتاحة والنتائج المتوقعة والأهداف المرتبطة بمساره الوظيفي، ثم يضع برنامجاً للعمل، والتعليم واكتساب الخبرات المرتبطة بهذه الأهداف، لتحديد اتجاه ووقت وتتابع الخطوات التي سيتبعها لتحقيق هدف وظيفي محدد.

2-2- فوائد تخطيط المسار الوظيفي: تتمثل فوائد تخطيط المسار الوظيفي في:³

- توفير فرص التقدم والترقية في الوظيفة.
- إتاحة الفرص الملائمة للعمل.
- إثارة حماس الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل.
- تلبية للحاجات العقلية والنفسية والاجتماعية عند الموظفين.
- خفض معدلات دورات العمل.

¹ علاقي مدني، إدارة الموارد البشرية، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، جدة، 2007، ص 571

² حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2008، ص 17

³ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 216

2-3- خطوات تخطيط المسار الوظيفي:

في ظل متطلبات العصر والتغير المستمر في طبيعة الأعمال والمهارات أصبح لزاما على كل فرد أن يطور من ذاته وينمي من مهاراته حتى يتميز في عمله ويتمكن من تحقيق تقدم في وظيفته ويصل إلى المناصب الأعلى، ولكي يحقق ذلك عليه أن يضع خطوات محددة لما يرغب في تحقيقه وإنجازه، أي أن يقوم بتخطيط المسار الوظيفي الذي سيتدرج فيه خلال عمله وعادة ما يمر بأربعة خطوات هي:¹

الخطوة الأولى: التبصر بالآمال المستقبلية:

على الفرد أن يحدد طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله ويحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل القيام بها أو شغلها، وبذلك يستطيع أن يحدد الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحديد القدرات والمهارات الحالية:

في هذه الخطوة يحدد الامكانيات والقدرات والمهارات الوظيفية والشخصية المتوفرة حاليا لديه، أي يقوم بتحديد درجات التعليم والمهارات الوظيفية والمهارات الشخصية الحالية.

الخطوة الثالثة: تحديد الفرق بين الخطوتين الأولى والثانية:

أي يحدد الفرق بين الامكانيات والمهارات المطلوبة لتحقيق آماله الوظيفية، والمهارات المتوفرة لديه بالفعل.

الخطوة الرابعة: معالجة الفروق ومعرفة الحلول:

فيقوم الفرد بعد التعرف على المهارات والقدرات المطلوبة وغير المتوفرة لديه، أن ينمي هذه المهارات والقدرات.

2-4- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

تقع مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي على أطراف عدة وهي:²

2-4-1- الفرد: لكونه الأكثر دراية ومعرفة بقدراته وطموحاته وامكانياته، وربطها ببعضها البعض والسير بها نحو المستقبل الذي يريد أن يصل إليه، فهو يخطط لمستقبله الوظيفي حال الشروع بالوظيفة لأول مرة في تاريخ حياته ويكمن دور الموظف في:

- الإحاطة بالإمكانيات والقدرات أو الفرص المتاحة.

- مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترض مساره الوظيفي ومحاولة إيجاد الحلول المجدية لها.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص ص: 36-53

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص: 215-216

2-4-2- المنظمة: ويظهر دورها عن طريق المدير المباشر وربما تحديدا عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تضطلع بهذا الدور الهام حيث يقوم بالبحث عن التوافق المطلوب بين طموحات الفرد وبين ما تريد المنظمة تحقيقه منه، وذلك من خلال اكتشاف مجموعة المميزات والقدرات التي يتمتع بها الموظف وإخضاع هذه السمات للاختبار المتواصل عن طريق خطة توضع لهذا الغرض ويجري تنفيذها من قبل الإدارة المذكورة.

أما دور المدير المباشر فيبرز من خلال الوصايا التي يجهزها لإدارة الموارد البشرية من أجل تصحيح الاختلالات التي تحدث في التوافق المطلوب بين سمات الموظف، وأهداف المنظمة الموضوعة لمساره المهني، وتقديم النصح والارشاد إلى الموظف نفسه في حالة حدوث أية انحرافات في تلك اللحظة.

ويتلخص دور إدارة الموارد البشرية والمدير المباشر في تخطيط المسار المهني بما يلي:¹

- وضع خطة متكاملة لتخطيط المسار المهني لجميع الوظائف.
- تحديد مسارات الموظفين كل حسب سماته وطموحاته التي تتناغم مع متطلبات الخطة وأهداف المنظمة.

- إطلاع المدراء المباشرين على الخطة أعلاه وتدريبهم على كيفية تنفيذها ومتابعتها.
- قيام المدراء المباشرين بإرشاد وتقديم المشورة والنصح للموظفين من أجل تقويم مساهم المهني تبعا لمقتضيات الخطة.

إجراء التغييرات المطلوبة التي تخدم الخطة أعلاه حسب الضرورة كالنقل والترقية والتدريب وغير ذلك.

¹ نفس المرجع السابق، ص 216

خلاصة:

إن تخطيط الموارد البشرية من أهم مهام إدارة الموارد البشرية، حيث يسهم التخطيط الصحيح في وضع اللبنة الأساسية لانطلاق المنظمة والقيام بمهامها على الوجه الاكمل، وسد الثغرات الناتجة عن غياب الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لمواكبة احتياجات المنظمة في الوقت الحالي أوالمستقبلي من خلال التنبؤ الدقيق بهذه الاحتياجات ووضع خطط للحصول عليها من داخل المنظمة وخارجها.

إن الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الاحتياجات اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الاستراتيجية بحيث لا يكون هناك فائض أو عجز، وحتى تتسم عملية التخطيط للموارد البشرية بالفاعلية فإن المسؤولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا على علم وفهم بكافة أبعاد الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وهذا يتطلب بدوره رؤية مستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، وأن ينظروا إليها على أنها عملية ديناميكية مستمرة وليس عملية ساكنة.

إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمنظمة فعلى الموظف أن يكون طموحا وساعيا لتطوير أدائه باستمرار والتطلع لمناصب أعلى في مجالات مختلفة وعلى المنظمة أن تخطط لتنمية مساره الوظيفي من خلال التدريب المستمر، وإتاحة مسارات وظيفية متعددة وأكثر اتساعا.

المحاضرة الثانية: إدارة المكافآت في تسيير الموارد البشرية (الأجور والحوافز)

تمهيد:

تلعب المكافآت (الأجور والحوافز) دورا هاما في المنظمات العامة وخاصة، كما تساهم في رفع الكفاءة وزيادة الفعالية؛ لأن الأداء يتأثر بالرضا، وهذا الأخير يعتمد على وجود نظام مكافآت يقوم على معرفة احتياجات الموارد البشرية سواء كانت مادية أو معنوية، كما أن تصميم أنظمة المكافآت وخاصة المادية من أكثر وظائف المنظمة تعقيدا وحساسية لإدارة الموارد البشرية نتيجة لأهميتها البالغة لصاحب العمل والعامل على حد سواء، فهي تشكل عنصرا أساسيا من التكلفة الكلية للمنظمة، لذا فإن أفضل نظام للمكافآت هو الذي يعكس مصالح الأطراف المختلفة جميعا ويحقق العدالة، ويساعد المنظمة في دعم برامجها ومن ثم تحقيق أهدافها.

أولا: الأجور:

لقد شكلت أنظمة الأجور ومازالت تشكل أحد أبرز المحاور المتداولة في بيئة العمل، وذلك لما لها من آثار إيجابية كثيرة تنعكس على الرضا والاستقرار والولاء، وغيرها من الدعائم المختلفة التي تزيد من مستويات الأداء وتفعيل العملية الإنتاجية لدى العامل والمنظمة معا وتؤدي إلى تحقيق التميز الشمولي، إذ تعتبر الأجور على اختلاف أنواعها كما اثبتتها الدراسات السلوكية، والدراسات الإدارية المعاصرة أحد أهم عوامل التحفيز للعاملين؛ لأنها هي التي ترتبط مباشرة بحتمية حصول الفرد على حاجاته أو حرمانه منها.

1- مفهوم الأجور:

1-1 المفهوم الرأسمالي للأجور: تعبر الأجور في النظام الرأسمالي عن الثمن أو البديل الذي يتقاضاه العامل مقابل الجهود التي يبذلها والأعمال التي يؤديها في خدمة رب العمل، ويجب أن تحقق الأجور التي تدفع إلى العامل أو الموظف ضمان أعلى مستوى الإنتاجية، وبالتالي أعلى مستوى من الأرباح، ولتحقيق هذا الهدف كان لمفكري الرأسمالية نظريات عديدة أهمها نظريات الكفاف والنظرية الحدية.¹ وهي:²

- **نظرية الكفاف:** والقصد منها إعطاء العامل الحد الأدنى من الأجر اللازم له لتلبية حاجاته المعيشية بدون زيادة أو نقصان بحيث يتقاضى من الأجر ما يكفي لتحقيق متطلباته، وحجتهم في ذلك أن الأجر الذي يفوق الحاجيات من شأنه زيادة رفاهية الأفراد، مما يؤدي بهم إلى تكاثرهم وزيادة نسلهم، وهذا يؤدي إلى زيادة الأفراد الطالبين للعمل مما يؤدي إلى زيادة العرض على الطلب.

¹ حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016، ص109

² نفس المرجع، ص 109

- النظرية الحدية: صاحبها تايلر حيث يرى أنه يجب أن تكون هناك مساواة بين معدلات الأجور ومستوى الإنتاج، حيث كلما زاد الإنتاج زادت الأجور، وكلما قل الإنتاج انخفضت الأجور.

1-1- المفهوم الاشتراكي: يقصد بالأجر الدخل الذي يحصل عليه العامل المنتج حيث يجب أن يوفر له العيش الكريم مع مراعاة كفاءته الإنتاجية ودرجة مساهمته في تحقيق الخيرات المادية والاجتماعية لمجتمعه وهو يمثل نصيب العامل من الإنتاج أو نصيبه من الدخل القومي، ومن هنا جاء تعريف الاشتراكيين للأجر على أنه نفقة عيش المواطن المساهم في بناء مجتمعه.

وهناك تعاريف أخرى للأجر، حيث نظر أصحابها الى الأجور والرواتب من زوايا مختلفة.

- يعرف الأجر بأنه " الدخل الذي يتقاضاه العامل أو الدخل الذي يحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع أو شراء باعتبار العمل سلعة كأى شيء آخر".¹
- كما نجد تعريف آخر للأجر وهو " مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".²
- وذهب آخرون في تعريف الأجر على أنه " ما يتقاضاه العامل أو الموظف كتعويض لعمله أو لخدمة ما، وقد تأخذ هذه الخدمة العمل على شكل جهد ذهني أو عضلي، كما يتخذ الأجر شكل الأجر النقدي".³
- كما يعرف الأجر على أنه " جميع عناصر التعويضات التي تمنح للفرد نظير العمل، إذ يمكن النظر إلى التعويضات على أنها قيمة الخدمات الإنسانية التي يقدمها الفرد سواء كان جهدا بدنيا أو عقليا أو فنيا أو غيرها، وسواء كان أيضا عملا تنفيذيا أو استشاريا يترتب عليه إنتاج ملموس أو خدمات معنوية غير ملموسة".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف للأجر على أنه جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل واستغلاله لكافة طاقته وامكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة اسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن التفرقة بين الأجر والراتب حيث تتعدد المصطلحات الشائعة في القطاع العام والخاص بالنسبة لما ينفع الموظفين من مبالغ وتعويضات مقابل عملهم وجهودهم، فلفظ الأجور تكاد تكون هي الأكثر شيوعا في مؤسسات القطاع الخاص، أما المؤسسات الحكومية والقطاع العام فهناك مصطلحات أخرى بديلة

¹ سامي بودبوس، مرجع سبق ذكره، ص 154.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، لإسكندرية، 2004، ص 182.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 8.

⁴ ديري محمد زاهد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2011، ص 219.

لمصطلح الأجر، ففي بعض الاقطار العربية تستخدم لفظ الرواتب الشهرية... وغيرها من المصطلحات.¹ لكن الكثير ممن تناول هذا الموضوع من أصحاب الفكر الإداري سواء العربي أو الأجنبي أجمعوا على أن الأجر هو مقدار ما يدفع للعامل مقابل الجهد الذي يقوم به على مستوى العمل بالساعة أو باليوم أو بالأسابيع، وحسب الطلب، بينما الراتب هو مقدار ما يدفع للعامل مقابل الجهد الذي يقوم به على المستوى الشهري المنتظم.²

وعلى الرغم من ذلك جرت العادة على استخدام الأجر والراتب على أنهما مصطلحان مترادفان لهما نفس المعنى.

2- أهمية الأجر:

للأجر أهمية كبيرة تنعكس على أطراف متعدد كالفرد والمنظمة والمجتمع والمزيد من التوضيح يمكننا إيجاز أهمية الأجر على النحو التالي:³

2-1 أهمية الأجر بالنسبة للفرد (الموظف): حيث تنعكس أهمية الأجر على النحو التالي:

- اكتساب الفرد الثقة بالنفس والشعور بأنه عنصر منتج ومهم في المنظمة المجتمعية.
- تمكين الفرد واكسابه الاستقلالية الذاتية وحرية التصرف في الشراء والأسعار التي تلائم مستوى الأجر.
- وسيلة محفزة لزيادة الأداء.
- يعتبر أسلوباً يعزز من إيجابية العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، وخاصة إذا كان مقدار الأداء المبذول وقيمة الأجر المدفوعة ترتقي إلى مستوى التوقع المتبادل بين الموظف وصاحب العمل.
- يزيد من مستوى الرضا والولاء الوظيفي، وخاصة إذا توفرت العدالة الوظيفية في الأجر المدفوعة.
- تعتبر أداة لتنظيم المستوى المعيشي للموظف وتحدد له المكانة الاجتماعية.
- يعتبر الأجر المدفوع أداة قياس يستطيع الموظف من خلاله أن يقدر مستوى الجهد الذي يقوم به بالمقارنة مع غيره من العاملين في الوظائف الأخرى.
- منح الفرد القناعة والايان بأن جهوده لا تضيع هدرا، وإنما تقابل بقيمة وتقدير.

¹ عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية، للعلوم الإدارية، الطبعة 2، القاهرة، 2010،

ص153

² عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خضير، مرجع سابق، ص277

³ نفس المرجع، ص ص: 232-235

2-1- أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة:

- رفد العاملين بعوائد مالية تساهم في تطوير الواقع المعيشي وتنمية الموارد البشرية على الرغم من أن هذه العوائد المالية لا تقدم مجاناً وإنما مقابل أداء وجهود مبذولة.
- كشف مستوى الدور التنموي والقوة الاقتصادية التي تساهم بها المنظمة تجاه المجتمع، حيث يمكن قياس ذلك من خلال حجم التوظيف وعدد العاملين فيها، وقيمة المدفوعات والعوائد التي تقدمها للعاملين وأسرههم بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.
- كشف مستوى مخرجات المنظمة مع مدخلات العاملين فيها، الأمر الذي يساهم في عملية اتخاذ القرارات الملائمة المتعلقة بإعادة أنظمة الأجور، أو الحجم الوظيفي، أو غيرها من السياسات أو الاستراتيجيات المتعلقة بالأجور، والرواتب والمكافآت، أو العوائد الأخرى.
- المساهمة في خلق الاستقرار الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية الوطنية.
- وسيلة لجذب الكفاءات التي يمكن من خلالها أن تحقق المنظمة الميزة التنافسية.

2-3- أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:

تكمن أهمية هذا الجانب من خلال ما يلي:

- تحديد المستوى المعيشي والرضا والرفاهية للمجتمع.
- دعم عجلة الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال الحد من الفقر والبطالة ودعم خزينة الدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب التي تفرض على الموظفين وخاصة ذوي الدخل المرتفع.
- تنشيط الحركة السوقية والتجارية وتفعيل عملية التدفق والسيولة النقدية، وذلك من خلال العرض والطلب وبناء المشاريع الاستثمارية المختلفة.
- تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع في مختلف الجوانب وتطوير سبل العيش للسكان.
- تعزيز مبدأ النفاوض والتبادل التجاري بين الناس وتنظيم حياتهم الأسرية
- تساهم في الحد من الضغوطات وحالات التوتر التي قد تصيب البعض نتيجة ضنك العيش أو شح الموارد.
- المساهمة في تحقيق المنفعة النفسية للموظفين وذويهم من خلال تحقيق الرفاهية والسعادة والسرور في نفوسهم وخاصة عندما يستطيع الموظف أن يلبي احتياجاته أو احتياجات أفراد أسرته المختلفة كالحاجات العلاجية، أو الغذائية، أو الترفيه وغيرها.

3- أنواع الأجر:

يمكن التمييز بين أنواع متعددة من الأجر المدفوعة للموظفين (العاملين) وفقاً للمفاهيم الاقتصادية والإدارية الشائعة أو التشريعات السائدة في مختلف الأقطار وفيما يلي أهم هذه الأنواع:¹

3-1- الأجر النقدي والأجر العيني:

يتمثل الأجر النقدي بالمبالغ المالية التي يتقاضاها الموظفون مقابل عملهم، وقد تكون هذه الأجر يومية أو أسبوعية أو شهرية، وميزة هذا الأخير أنه يوفر مرونة كبيرة للموظفين للتصرف به دون قيود، لذلك يعتبر الأكثر شيوعاً في غالب الأقطار، أما الأجر العيني فيعتبر مكملاً للأجر النقدي ولما يكون بديلاً له، ويقدم بشكل خدمات أو مزايا سكنية أو خدمات أو سلع متنوعة، وتشيع هذه العادة في الإدارة الحكومية أكثر منها في القطاع الخاص، كما كانت شائعة في النظم والدول الاشتراكية أكثر منها في الدول الرأسمالية.

3-2- الأجر الأساسي والأجر الإجمالي والأجر الصافي:

- يدفع الأجر الأساسي تبعاً للمؤهل وسنوات الخدمة أو الخبرة أو تبعاً لمسمى الوظيفة وحلقتها ودرجتها، ولا يمثل هذا الأجر أي مخصصات أو علاوات أخرى.
- أما الأجر الإجمالي فهو الأجر الأساسي مضافاً له علاوات غلاء المعيشة والعلاوات الاجتماعية والبدلات والمخصصات الإضافية.
- أما الأجر الصافي فهو المبلغ النقدي الذي يستلمه الموظفون فعلياً بعد خصم الاستقطاعات المستحقة عليهم كأن تكون ضرائب أو استقطاعات تقاعدية أو للتأمين الصحي أو لتسديد سلف.... إلخ

3-3- الأجر الاسمي والأجر الحقيقي:

الأجر الاسمي هو الأجر الإجمالي للراتب والذي يشمل المرتب الأساسي والاضافات الأخرى، أما الأجر الحقيقي فيتمثل بما يمكن أن يوفر المرتب من السلع والخدمات في ظرف مكاني وزماني قائم وبالأسعار السائدة، وهذا يعني ارتفاع الأجر الاسمي في دولة ما عن نظيرتها قد لا يعني زيادة في الأجر الحقيقي إذا كان مستوى الأسعار للسلع والخدمات في الدولة الأخيرة أقل منها في الدولة الأولى.

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 154-155.

4- العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر:

هناك عوامل كثيرة تتحكم في تحديد الأجور من أهمها:¹

4-1- العوامل الاقتصادية: أثناء ظروف الرواج يزيد الطلب على المنتجات وتنتعش الأسواق، وبالتالي

تزيد الحاجة إلى تعيين عاملين، ويؤثر ذلك على المستوى المعيشي.

4-2- مستوى المعيشة: تتأثر الأجور كذلك بمعدلات التضخم والتي بدورها تؤثر على القدرة الشرائية لما

يستلمه الموظفون من رواتب مما يجعل رفع الرواتب وفق معدلات التضخم عملية ضرورية للمحافظة

على المستوى المعيشي.

4-3- مستوى أداء الموظفين: يعد مستوى أداء الموظفين محددًا أساسيًا في تحديد الرواتب إذ أنه من

الطبيعي أن يتقاضى الموظف الذي يبذل جهدًا أكبر من غيره الذي يبذل جهدًا أقل.

4-4- الخبرة العلمية: فكلما قضى العامل فترة أطول في العمل كلما اكتسب خبرات أكثر، وبالتالي استحق

أجور وعلاوات أكبر.

4-5- طبيعة العمل: إن لطبيعة الوظيفة والجهد المبذول فيها وظروف العمل ومستوى المخاطر التي

يتعرض لها العامل دورًا محددًا في الأجر الذي تقاضاه.

4-6- الركن الوظيفي: كلما ارتفع المركز الوظيفي كلما أدى ذلك إلى رفع الأجور المخصصة وذلك

لارتفاع المستوى الإداري وزيادة أهمية القرارات المتخذة وارتفاع حجم المسؤولية الملقاة على عاتق

شاغل الوظيفة.

4-7- المؤهلات العلمية: في كثير من المنظمات الأجور تعتمد بدرجة معينة على المؤهل العلمي الذي

حصل عليه طالب الوظيفة، إلا أنه في منظمات أخرى فإن الأجر يعتمد على تحليل وتقييم الوظائف

مع التأكد على الحد الأدنى من الشروط والمؤهلات التي يفترض توفرها في طالب الوظيفة.

4-8- التشريعات العمالية: قد تعهد الحكومات في معظم الدول إلى تحديد الحد الأدنى من الأجور التي

يجب أن يدفع إلى الموظفين وهذا الحد الأدنى قد يتعين من وقت لآخر حسب مستوى المعيشة.

4-9- ظروف المنافسة: تعد ظروف المنافسة من أكثر العوامل تأثيرًا في عملية تحديد الأجور فقد تضطر

المنظمة لمنح أجور عالية لأجل المحافظة على الموظفين وحمايتهم من التسرب والانتقال إلى

منظمات أخرى.

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص ص 214 - 216.

4-10- القدرة المالية للمنظمة: تأثير القدرة المالية للمنظمة على مدى استعدادها لدفع الأجور وبالتالي

فإن المنظمة الناجحة يكون لديها قدرة أكبر من المنظمة المتعثرة على دفع الأجور والرواتب.

4-11- النقابات العمالية: هناك تأثير خارجي على برامج تعويضات العاملين يتمثل في النقابات العمالية،

هذا النوع من التأثير يوجد ويؤثر على كافة العاملين سواء أولئك المنتسبين إلى النقابة أو غير

المنتسبين لها.

5- طرق دفع الأجور:

يحصل العاملون أجورهم مقابل الأداء الذي يقومون به بطرق مختلفة، حيث تستخدم كل منظمة أو دولة الطريقة التي تتلائم مع طبيعتها وانظمتها وقوانينها وسياساتها، وطبيعة عملها، وكذلك حسب الاتفاقية التي تبرم ما بين القائمين على إدارة المنظمات وبين طالبي العمل أو الوظيفة، ويمكننا استعراض أبرز طرق دفع الأجور على النحو التالي:¹

5-1- دفع الأجور على أساس مبدأ وحدة الزمن:

حيث تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائعة الاستعمال بسبب بساطتها وسهولتها، حيث يتم بموجب هذه الطريقة دفع الأجر اعتماداً على وحدة الزمن المتفق عليها ما بين صاحب العمل والعامل كالساعة أو اليوم، أو الأسبوع أو الشهر أو الفصل أو السنة ويكون العمل غير محكوم بكمية الإنتاج، ويمكن استخدام هذه الطريقة في حالات معينة أهمها:

- عندما يصعب تحديد مستوى قياس العمل أو الإنتاج.
- عندما يصعب تحديد كمية الإنتاج لكل موظف كالوظائف الإدارية والمكتبية.
- عندما يكون التركيز على نوعية الإنتاج بدلاً من الكمية.
- عندما تخرج إنتاجية الموظف عن إرادته مثل بطء الآلات أو تلفها.
- عندما تكون المواد التصنيعية ذات قيمة عالية تتطلب رعاية واهتمام من قبل الموظفين.
- عندما تكون الآلات والمعدات المستخدمة في العملية التصنيعية على درجة عالية من الدقة والحساسية، الأمر الذي يفرض على الموظف الحذر في التعامل معها والعناية بها.
- عندما يكون نظام التوظيف طويل الأمد وعقود عمل مستدامة كالوظائف الحكومية والعسكرية والعمل في المنظمات الكبرى.
- إذا كانت طبيعة عمل المنظمة غير ملموس كالأعمال الخدمائية.

¹ عاكف لطفي الخضاونة، بسام محمد أبو خيضر، مرجع سابق، ص 235.

من إيجابيات هذه الطريقة أنها بسيطة وسهلة الاستخدام ولا تتطلب عمليات حسابية معقدة، وتساهم في زيادة مستوى التعامل بين العاملين، وإعطاء العاملين أجور متساوية تحقق الاستقرار والطمأنينة النفسية للعاملين لان الأجور ثابتة لا تتغير، ولكن أبرز العيوب تكمن في عدم تسيير الموظفين المبدعين، ذوي الكفاءات من غير المبدعين، مما يعمل على الحد من الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

5-2- دفع الأجور على أساس الكمية الإنتاجية:

يعتمد الأجر وفق هذا النظام على أساس عدد القطع المنتجة أو المباعة أو المنجزة حيث يتصف هذا النظام بتحديد قيمة نقدية تدفع للفرد عن كل قطعة ينتجها ويستند تحديد معدل اجر القطعة على دراسات وتقييمات موضوعية للوقت المستغرق في إنتاج القطعة الواحدة واجمالا قد يتم احتساب الأجر مع ضمان حد أدنى ثابت للأجر سواء انتج أو لم ينتج، بالإضافة إلى أجور لكل قطعة ينتجها فوق الحد الأدنى المفروض انتاجه، فمثلا يدفع 100 دينار كحد أدنى مقابل 5 قطع انتجها ام لا، أما إذا قام بإنتاج أكثر من 5 قطع فيدفع له مبلغ محدد عن كل قطعة ينتجها فوق هذا الحد الأدنى.¹

ويستخدم نظام الأجر بالقطعة في الحالات التالية:²

- إذا كانت كمية الإنتاج يمكن تحديدها.
- إمكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في الإنتاج.
- إذا كانت كمية الإنتاج أهم من جودته.
- عند وجود صعوبة في وضع نظام دقيق لضبط ومراقبة الإنتاج.
- عدم وجود عطلات (توقفات) في العمل.

وعلى الرغم من أن هذا النظام قد يكون أكثر عدالة من وجهة نظر العاملين؛ لأن كل فرد يجني ثمار جهوده، إلا أنه يكافئ المجددين فقط، بالإضافة إلى أنه قد يدفع العاملين إلى بذل جهود مستحيلة لأجل تحصيل أجور أكثر مما قد يعرضهم لأخطار كثيرة

5-3- دفع الأجر على مبدأ العمولة:

هو نظام تستخدمه كثير من منظمات الأعمال وخاصة التي تعمل في مجال المبيعات والتسويق، حيث يتم بموجب هذا الأسلوب تحديد أجر ثابت للعامل بالإضافة إلى قيمة نقدية تحدد مسبقا وتدفع له على أساس نسبة مئوية لقيمة أو كمية البضاعة التي تم بيعها أو تسويقها، ويتميز هذا الأسلوب بإيجابيات وسلبيات ومن أبرز ما تتميز به هذه الطريقة من إيجابيات نجد:

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 216.

² نفس المرجع، ص 217.

- تساهم في عملية التحفيز على الأداء والإنتاجية؛
- تمنح العامل الحرية والارادة اتجاه العمل والأداء المطلوب منه؛
- تمنح العامل فرص المنافسة والتحدي في الأداء للوصول إلى تحقيق أعلى في المكافأة؛
- تقلل من عملية المراقبة المباشرة.

بينما أبرز ما يؤخذ على هذا الأسلوب من سلبيات نجد:

- عدم قدرة الموظف في هذا المجال التحكم بالمتغيرات البيئية المختلفة؛
- إجهاد العاملين للحصول على أجور أو عمولة إضافية؛
- ارتباط مستوى أداء الفرد بمستوى حاجاته ورغباته الأمر الذي قد ينعكس سلبا على أداء المنظمة، ونشاطاتها البيعية والتسويقية خاصة إذا كان هذا الموظف في هذا المجال غير نشط أو غير طموح أو ليس بحاجة لعوائد نقدية، وإنما يعمل فقط لأغراض المكانة الاجتماعية وغيرها.

5-4- دفع الأجر على مبدأ العمل الحر:

هو أسلوب شاع استخدامه في فترة ظهور التكنولوجيا والتقنيات الحديثة كالشبكة العنكبوتية، ومواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، وهو أسلوب يعتمد على عملية تعاقد ما بين منظمة ما وآخرون من ذوي الكفاءات للقيام بمهام ووظيفة معينة، مقابل أجر محدد على أن يتم الالتزام بتسليم المهمة للمنظمة خلال فترة زمنية محددة دون أن تلزم الفرد بساعات عمل محددة، ودون أن يكون له حيز مكاني في المنظمة، وإنما يتاح للفرد حرية إنجاز العمل المطلوب منه أو المتفق عليه من خلال موقعه أو مكان سكنه، مما يوفر للموظف مرونة وحرية إنجاز العمل مما ينعكس على مستوى الرغبة في الأداء، بينما يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يتم دفع الأجر لمثل هذا الأسلوب من العمل بشكل مقطوع مما لا يخدم الموظف عند بلوغه سن التقاعد، لأن ذلك لا يدخل في كشوفات أو سجلات الموظف المالية.¹

6- دور المنظمة في تحديد الأجور:

تلعب المنظمة دورا مهما في تحديد مستوى الأجور ويأتي ذلك من خلال:²

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 244 - 245.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص: 191-192

1-6 دور إدارة الموارد البشرية: حيث يأتي دورها في عملية تصميم نظام الأجور ووضع تفاصيل إدارته من خلال تقييم الوظائف ودراسة علاقة الأجور المختلفة لهذه الوظائف من خلال العملية المتبادلة بين الطرفين وباستخدام سبل المتابعة والتقييم لمسيرة الموظف في المنظمة.

2-6 دور المدراء التنفيذيين: ويأتي دورهم عن طريق الاسترشاد بمخرجات نظام الأجور ومن ثم اقتراح مستويات الأجور للعاملين لأول مرة في المنظمة، والعلاوات والبدائل قبل الموافقة عليها من قبل إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مساهمتهم في تغذية نظام المعلومات ذات العلاقة بتقييم الوظائف لعموم الموظفين.

ثانياً: الحوافز:

ترتبط فعالية المنظمة بمدى الجهد الذي يبذله الأفراد المكونون لهذه المنظمة وتتوقف جهود الأفراد على مدى احساسهم بالتكامل مع المنظمة والارتباط بأهدافها والوعي بمضمونها، وحتى يمكن خلق فرق عمل متكاملة بالمنظمة فإن الضرورة تقضي بأن يشعر جميع أفرادها بأهمية أفكارهم وفائدتها للإدارة، وهذا يتطلب قيادة إدارية تعترف بجهود الآخرين وقادرة على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها وعلى إشباع رغبات أفراد المجموعات وحاجاتهم.

1- مفهوم الحوافز:

- تعرف الحوافز على أنها: " الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد".¹
- كما تعرف كذلك على أنها: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".²
- وذهب آخر لتعريف الحوافز بانها: " فرص توفرها المنظمة للموظفين العاملين بها لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدفع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم".³

¹ موسى اللوزي، التطور التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 151.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2001، ص 300.

³ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2000، ص 96.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الحوافز هي مؤثرات خارجية تولد شعور لدى الفرد بالرغبة في القيام بنشاط أو إنجاز عمل أو سلوك معين يسعى من ورائه تحقيق أهداف معينة.

ويمكن التفرقة بين **الحوافز والدوافع**، فالحوافز هي عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بأداء عمل معين، أي أنها العوائد التي من خلالها يتم استشارة الدوافع وتحريكها، أما الدافع فهو قوة تحريك الفرد وتستنيره ليؤدي عمله، وتوجه سلوكه نحو هدف معين وهي مسببات داخلية للسلوك.¹

2- أهداف الحوافز ان الهدف من وضع نظام الحوافز هو تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:²

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات وارباح.
- تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
- إشباع حاجات العاملين بشتى انواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
- السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعه مما يؤدي إلى تشجيعهم على بذل المزيد من الجهد.
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء.
- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

3- التقسيمات المختلفة للحوافز:

لا يمكن اخذ معيار واحد تقسم على أساسه الحوافز؛ لأن هذه الأخيرة تختلف باختلاف العنصر البشري ذاته لذلك تباينت تقسيمات الحوافز تبعاً لتباين معايير التقسيم وهي:³

3-1- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: في هذا النوع لدينا الحوافز المعنوية والمادية وهي:

- **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العامل والمهادفة إلى رفع معنوياته.

¹ الحريري رافدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 91.

² محمد بن ديلم القحطاني، مرجع سابق، ص 184.

³ حاروش نور الدين، مرجع سابق، ص ص 143 - 144.

- الحوافز المادية: ممثلة في إشباع الحاجات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الجر وملحقاته التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المختلفة.

3-1- تقسيم الحوافز حسب أثرها: هنا ينظر إلى الحوافز حسب جاذبيتها وكذا اتجاهها وهي نوعان:

- الحوافز الإيجابية: هي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة، وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.

- الحوافز السلبية: هي تلك المستخدمة في اتجاه سلبي والتي تهدف إلى منع العمال غير المنتظمين وغير الأكفاء في الأداء.

3-2- تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها: وتتمثل في الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وهي:

- الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا فهو النوع الأكثر استخداماً.

- الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه يصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام حوافز يعتمد على أداء الجماعة ككل، وقد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل وأسرع، فمثلاً إذا تباطأ أحد أفراد المجموعة أو كان أدائه غير جيد فإن هذا سيؤثر على مستوى أداء الجماعة، ولهذا ستدفعه المجموعة إلى تحسين أدائه، وقد يكون العكس في حالة معرفة أفراد الجماعة بأن هناك من يتخاذل في العمل ويتحصل على المكافأة الجماعية، وهو الأمر الذي قد يؤدي بالذين يتفانون في العمل إلى التخاذل.

3-3- تقسيم الحوافز من حيث موقعها: وتتمثل فيما يلي:

- الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس، ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح، والحوافز العينية كالعلاج المجاني في المنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية، وكذا الحوافز المعنوية مثل الأوسمة، الميداليات، ولوحات الشرف.

- الحوافز غير مباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك، لدينا ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط الموظف بالآخرين خصوصاً المسؤولين، التكوين... إلخ.

4- مقومات فاعلية نظام الحوافز: من بين المقومات التي تؤدي إلى نجاح نظام الحوافز نذكر ما يلي:¹

- التعرف على الرواتب والاجور التي تدفعها المنظمات الأخرى؛
 - جعل الرواتب والاجور في المنظمة منافسة للمنظمات الأخرى؛
 - فتح مجال أمام الموظف الذي يجد راتبه قليل في المنظمة للانتقال إلى أخرى في حالة عدم وجود مجال لمعالجة وضعه؛
 - استخدام الوصف الوظيفي في تطبيق نظام الحوافز؛
 - الاسترشاد بنظام تقييم الموظفين لإرساء نظام حوافز مؤثر وكفء؛
 - استخدام نظام معلومات كفء عن الموظف عند منح الحوافز لتوثيق النتائج الإيجابية والسلبية؛
 - مناقشة المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل؛
 - وضع أهداف لتحسين مساهمة الموظفين في العمل؛
 - تقدير قيام الموظف بعمل متميز من خلال المبادرات التي يقوم بها؛
 - استشعار الموظفين بالثناء على الانجازات التي يؤديونها؛
 - عدم تصييد أخطاء الموظفين والتعامل معهم بموضوعية؛
 - تغيير الهيكل التنظيمي إذا كان معرقلاً لزيادة قدرات الموظفين وتحفيزهم.
- ويضيف شاوش إلى ما سبق المقومات التالية:²
- _ دراسة الإدارة للموظفين (شخصياتهم، مشكلاتهم الاجتماعية والعملية...)
 - اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة؛
 - تقديم نظام حوافز وبشكل واضح للعاملين واقتناعهم بمزاياه؛
 - التقييم المستمر للنظام بما يتضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والموظفين.

5- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

تتمثل المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز في الخطوات التالية:

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 205

² شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، 2005، ص 63.

1-5 **مرحلة الدراسة والإعداد:** حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية من حيث تركيب الأفراد العاملين ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة، واتجاهاتها، وكذا المعدلات الحالية للأداء، ونظم الحوافز السابقة، والقوانين وتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات.

2-5 **مرحلة وضع الخطة:** وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، بقصد استيعاب دلالاتها وأسعارها ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً؛
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والاجر المعمول به في المنظمة؛
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي؛
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة؛
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

3-5 **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين، للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة.

4-5 **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة، أو على باقي السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها، أو تعثرها؛ لكي تتمكن مستقبلاً من إيجاد العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

خلاصة:

تعتبر سياسة المكافآت من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على إنتاجية العامل ولهذا ينبغي على المنظمة أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للعاملين، ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائل المالية لمواردها البشرية حتى تستطيع المنظمة المحافظة على كفاءتها البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج، وتحمل سياسة تحديد المكافآت المادية للموارد البشرية مكانة خاصة باعتبارها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين المورد البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية هي تقريب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منهما، مما يعود بالنجاح على المنظمة، ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للمكافآت (الأجور والحوافز) من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة، وبناء على ذلك يجب على كل منظمة من خلال إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل.

المحاضرة الثالثة: علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة نظرا للدور الذي تلعبه على مستوى الموظفين والمنظمة، كما تحتاج لضوابط قانونية تضبطها بغرض التقليل من حدة نزاعات العمل داخل المنظمة، ناهيك عن خلق جو من الشفافية والروح الجماعية بين جماعة العمل، والذي يحقق جو من الراحة النفسية والجسمية لدى الموظفين في حالة ما إذا كانت جيدة.

أولاً: علاقات العمل

سنتعرف من خلال هذا العنصر على مختلف المفاهيم المتعلقة بعلاقات العمل من مفهوم، ونشأة، وخصائص، وأهداف، وكذا أنواع علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية.

1- تعريف ونشأة علاقات العمل

1-1 تعريف علاقات العمل

- يعرفها المشرع الجزائري بأنها: "تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي، وتقوم هذه العلاقة، على أي حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، وتنشأ عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية وعقد العمل"¹
- في حين نجد تعريف آخر وهو "علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ على أساس علاقات انسانية واجتماعية، إضافة إلى اعتبارها مهنية"².

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن علاقات العمل هي تلك الروابط التي تنشأ بين كل من الموارد البشرية والهيئة المستخدمة أو الإدارة في مجال العمل، وتقوم هذه العلاقة بمجرد قيام المورد البشري (الموظف) بالعمل لحساب شخص آخر (صاحب العمل) تحت إدارته وإشرافه مقابل أجر، وينتج على أثرها حقوق وواجبات أو التزامات للطرفين.

1-2- نشأة علاقات العمل:

لكون علاقات العمل جزء من العمل فإن نشأتها تعود إلى تطورات العمل الإنساني حيث ترجع إلى القرون الماضية والعصور الرومانية القديمة عندما كانت السيطرة للأسياد على العبيد في إنجاز العمل وكان ينظر إلى العبيد على أنهم أداة من أدوات العمل وهو سيجبر على القيام بالعمل، أما في العصور الوسطى

¹ المادة 8 من القانون 90 / 11 المتعلق بعلاقات العمل الصادر في 21 افريل 1990.

² رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار ومير، الجزائر، ص 22.

فقد ساد النظام الإقطاعي الزراعي حيث كانت السيطرة لصاحب الأرض وكامل الحرية بالتصرف فيها ومن عليها، أما في القطاع الحرفي لم يعرف قانون العمل.¹

أما بعد ظهور المدن ساد الاحتكار بين الطوائف مما أدى إلى تقاوم الوضع بينهم وبين أصحاب العمل ولكن بعد الثورة الصناعية ونهاية القرن 18 وبداية القرن 19 بدأ تطور العلم والتكتيك.² وعليه فإن علاقات العمل واتجاهات الإدارة نحو الموارد البشرية تطورت بثلاث مداخل أساسية وهي:

1-2-1- المدخل الميكانيكي:

في النصف الثاني من القرن 18 تفجرت الثورة الصناعية بظهور القوى المحركة والآلات الميكانيكية، وفي أواخر القرن 19 ركزت الجهود نحو الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية وظهرت حركة الإدارة العلمية كمدخل لمعالجة المسائل والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي على رأسها فريدريك تايلور وهنري فيول.. وغيرهم، حيث ركزوا على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بأقصى درجة ممكنة واعتبروا الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج كالأرض ورأس المال يتطلب الأمر الحصول عليه وتديبره بأقل تكلفة واستغلاله أقصى استغلال ممكن.

1-2-2- مدخل الرعاية الأبوية:

استمر المدخل الميكانيكي مسيطرا في مجال التطبيق الإداري حتى العشرينات من القرن العشرين، غير نمو النقابات العمالية وبصفة خاصة إبان الحرب العالمية الأولى دفع كثير من المديرين الصناعيين أتباع مدخل أو أسلوب الرعاية الأبوية، ويقصد به أن تقدم الإدارة للعاملين الخدمات الاجتماعية والصحية وبرامج الأمن والسلامة وغيرها من الخدمات التي ترى أن العاملين بحاجة إليها أي بمعنى أن الإدارة هي التي تقرر ما تعتقد أنه يصلح للعاملين غير أن هذه البرامج فشلت في ترغيب العاملين واستمالتهم واستتارة حماسهم؛ لأن الإدارة تفرض عليهم نوع من الوصاية وهم (العاملون) يرغبون أن تعطي الإدارة اعتبارا لحاجاتهم ومطالبهم ويشعروا أن لهم قيمة في المنظمة.

1-2-3- مدخل النظام الاجتماعي:

تم تطبيق هذا المدخل في الثلاثينات من القرن العشرين الذي يفترض أن العاملين يمتلكون قوة يمكن أن تؤثر على أهداف الإدارة، وذلك من خلال نظام تعاوني يكون العاملين فيها قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة بالأفعال والتصرفات في تحقيق الهدف المشترك وبصفة عامة يركز هذا المدخل على العلاقات الاجتماعية، من روادها شيبستر براند، هيربرت سيمون، إلتون مايو... وغيرهم. وتجدر الإشارة إلى أنه في السنوات الأخيرة أصبح هناك اهتمام بإعادة تجديد الدور الصحيح للمنظمة داخل المجتمع، حيث أصبح للمنظمة دور اجتماعي كبير، وبرزت أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لما زاد الاهتمام بتحسين نوعية الحياة داخل المنظمة.

¹ اسماعيل سقر، تاريخ الوقائع والأفكار الاقتصادية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1987، ص 29.

² VERDIR, (Jean Maurice, droit du travail, 9 ème édition, Dalloz, Paris, 1993, p 06.)

2- خصائص علاقات العمل:

تتمثل خصائص علاقات العمل فيما يلي:¹

- علاقات انسانية اجتماعية:

لها قواعد من قبل الدولة وهي تربط بين الموارد البشرية وأرباب العمل في مجال النشاط المهني والاقتصادي بصفتها الاجتماعية.

- علاقة جماعية:

تهدف إلى تنظيم روابطهم وشؤونهم المهنية بحسب القانون والاتفاقيات الجماعية.

- علاقات اقتصادية:

تقوم بالإنتاج والتنظيم بهدف إشباع الحاجات العامة الاقتصادية.

- علاقات ذات مردود فردي وجماعي:

لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل مما تكون لها آثار إيجابية على الإنتاج كما ونوعا.

كما تتميز علاقات العمل بالخصائص التالية:²

- **التبعية:** قانون العمل نص على أن العامل يخضع في عمله لإرادة وإشراف المستخدم وهو ما يسمى

بالتبعية، والتبعية القانونية هي أن المستخدم يملك سلطة الإشراف على العمال، وله صلاحية اصدار

الأوامر، وأما كون العامل يتقاضى أجر من المستخدم فهي ضمن التبعية الاقتصادية.

- **الأجر والزمن:** هو مبلغ يتقاضاه العمال نتيجة العمل العضلي، أو الفكري الذي يبذله مقابل مدة زمنية

محددة.

3- أهداف علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية:

تبرز الأهداف الأساسية لعلاقات العمل فيما يلي:³

- تقديم تفسير للإدارة عن الاتجاهات والآراء الخاصة بالموارد البشرية بالمنظمة؛

- كسب رضا أو موافقة الموارد البشرية في المنظمة عن الأنشطة والخدمات المتواجدة بها من خلال

العلاقات القائمة بينهم؛

¹ احمد حسن البرغي، علاقات العمل الجماعية في القانون المصري (النقابات)، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 1، (بتصرف).

² ابراهيم زكي أحنون، شرح قانون العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 03، (بتصرف).

³ هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية (أسس ونظريات ومعالجة تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص ص 38-40.

- ارشاد الإدارة في اتخاذ القرارات ورسم الخطوط الصحيحة؛
- دعم الصلة بين أجهزة ومستويات الإدارة من خلال عملية الاتصال الفعال بينهم؛
- نشر الوعي بأهمية الخدمات التي تقدمها المنظمة وتوزيع هذه الخدمات على كل عضو في المنظمة؛
- كسب ثقة العاملين وارساء التعاون بينهم؛
- ربط العاملين بعلاقات وطيدة، وخلق روح التفاهم بينهم؛
- دعم العلاقات الإنسانية بين الأعضاء مع بعضهم والمديرين والمرؤوسين مع بعضهم؛
- دعم التعاون المثمر بين الموارد البشرية والإدارة لإيجاد درجة عالية من الترابط بين الإدارات؛
- تنمية المستوى الثقافي للموارد البشرية بالمنظمة من خلال عملية التفاعل بينهم وتبادل الآراء؛
- رفع الروح المعنوية وتلبية مطالبهم (الموارد البشرية) من خلال الاستماع لانشغالاتهم؛
- خلق التكامل بين الموارد البشرية (العاملين) فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تحقيق الانتماء الجماعي والعمل على تحقيق الأهداف كفريق واحد متعاون؛
- تدعيم التفاهم المتبادل القائم على الصدق والتعاون بين أعضاء المنظمة ومديرهم؛
- يقسم العمل على الموارد البشرية (العاملين) في محيط يتوفر على نوع من العدالة والموازنة بينهم مما يؤدي كل فرد عمله المطلوب منه؛ وبالتالي تحقيق أهداف علاقات العمل التي تحقق بدورها الأهداف المسطرة للمنظمة.

4- أنواع علاقات العمل:

تنقسم أنواع علاقات العمل إلى قسمين هما:

4-1- علاقات العمل الرسمية:

هي تلك العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي تقوم بها الموارد البشرية حسب توزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف، وتتأثر علاقات العمل الرسمية بقنوات الاتصال الرسمية التي تحدد طرق وأساليب الاتصال كما يضعها القانون وتنقسم بدورها إلى قسمين:

- العلاقات الرسمية الرأسية:

إن الاتصالات من أجل العملية التشغيلية تتم وفقاً لتسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، حيث يقوم الرئيس بإصدار الأوامر إلى من هم في مستوى أدنى من مستواه الوظيفي كما يمكن أن يكون الاتصال عكسي في حالة الشكاوي مثلاً.

- العلاقات الرسمية الأفقية:

هي تلك التفاعلات التي تحصل بين شخصين كاتصال رئيس مصلحة الموارد البشرية برئيس مصلحة التسويق أو المالية.

4-2- علاقات العمل غير الرسمية:

تشير علاقات العمل غير الرسمية إلى التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة نسق العلاقات غير الرسمية، والتي تنمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي، ولهذا يكون لكل تنظيم رسمي جانب غير رسمي الذي لا يجري على تخطيط معين، أو يقرر على نحو رسمي ويشمل هذا النوع من التنظيم الاجتماعي على المعايير الاجتماعية، والشعائر والتقاليد والمشاعر التي تؤثر على سير التنظيم الرسمي.

5- انحلال علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية

يعتبر انحلال علاقات العمل أحد النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث يمثل إنهاء خدمات العامل من المنظمة التي يعمل فيها نهاية لعلاقته العملية والقانونية بتلك المنظمة.

5-1 نهاية الخدمة

تعني عملية نهاية الخدمة بقطع علاقة الموظف بالمنظمة وإنهاء خدماته فيها.¹

وتعتمد المنظمة إلى هذا الإجراء لدواعي عديدة منها:²

- الأداء غير المرضي كالغياب المتكرر والتأخر في الحضور، والعلاقات غير الودية
- بالمدراء والموظفين، والأداء المتدني وغير ذلك؛
- عدم التزامه بتعليمات العمل والتكيف معها؛
- السلوك غير القويم أثناء العمل؛
- نقص المؤهل العلمي؛
- إدماج المنظمة بمنظمات أخرى.

¹ مجيد الكرخي مرجع سابق، ص 230.

² نفس المرجع، ص 230

وهذا يتطلب من المنظمة القيام بإجراءات عديدة من أجل معالجة الموضوع منها:¹

- مصارحة الموظف بضعف أدائه؛
- توجيه إنذار شفوي في البداية يتبعه إنذار نهائي للموظف؛
- إتخاذ قرار الفصل في حالة عدم جدوى الإجراءات المتخذة؛
- مساعدة الموظف المعني في بعض الأحيان في إيجاد عمل بديل في منظمات أخرى؛
- دفع مستحقات الموظف.

5-2 الجهة المسؤولة عن إجراءات نهاية الخدمة:

تقع مسؤولية إجراءات نهاية الخدمة على:²

5-2-1 الرئيس المباشر ومديرو الإدارات:

على الرئيس المباشر وعلى مدير ادارته من بعده تقع مسؤولية دراسة حالة كل عامل بعناية قبل أن يوصي بإنهاء خدماته، على أن تكون تلك الوصية وفقا للسياسات العامة للمنظمة.

5-2-2 إدارة الموارد البشرية:

من مسؤولية هذه الإدارة مراجعة الوثائق المؤيدة لطلب إنهاء الخدمات والتأكد من استيفائها كافة البيانات المطلوبة وتمحيص ذلك بدقة، كما تقع عليها (الإدارة) مسؤولية مراعاة أن انتهاء خدمات أي عامل قد تمت وفقا لقوانين المنظمة المعنية. والتي يجب أن تكون منسجمة مع القوانين الحكومية في البلد الذي تعمل فيه المنظمة.

5-3 أسباب انحلال علاقات العمل

بالرجوع الى نص المادة رقم 216 من الامر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نجد قد وضحت أسباب نهاية الخدمة والتي جاء فيها " ينتج إنهاء الخدمة التام الذي يؤدي الى فقدان صفة الموظف عن: فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها، فقدان الحقوق المدنية، الاستقالة المقبولة بصفة القانون، العزل، التسريح، الإحالة على التقاعد، الوفاة.³

نجد أن المشرع الجزائري قد حصر أسباب إنهاء الخدمة في سبعة أسباب يتم بها فقدان صفة الموظف وبالتالي انتهاء العلاقة الوظيفية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 230

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص155.

³ المادة 216 من الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والتي تنص على "لا يتيح إنهاء الخدمة التام الذي يؤدي الى إنهاء صفة الموظف ..."، (ج ر رقم 46)الصادرة في 16-07-2006.

5-3-1-1-3-1-3-5-1 النهائية العادية لعلاقات العمل

حسب ما جاء في المادة 216 من الامر 03-06 فان الاستقالة التي يتقدم بها الموظف للمرفق العام الذي يشتغل فيه وكذا طلب التقاعد في كل حالاته وصوره يعتبر حالة طبيعية، وقانونية، ضمها المشرع للموظف لأجل انتهاء حياته الوظيفية بصفة عادية، سواء كان بطريقة إرادية أو بطريقة غير إرادية أي ان القانون كفل لهذا الموظف حق الاستقالة من عمله وكذا كفل له حق الانقطاع عن العمل نهائيا عن طريق التقاعد بكل اشكاله.¹

5-3-1-1-3-5-2 النهائية الإرادية لعلاقات العمل

إن انتهاء علاقات العمل يبين لنا عدم التوازن بين الأطراف المتعاقدة فانتهاه هذه العلاقة بالنسبة للمستخدم شأن قليل الأهمية، حيث يلجأ هذا الأخير إلى تعويض العامل المسرح بعامل آخر، في حين يؤدي إنهاء علاقة العمل بالنسبة للعامل على مأساة، وبالتالي لابد من توفير حماية خاصة، نجدها في قانون العمل ويكمله قانون الضمان الاجتماعي لذلك أحاط المشرع إنهاء علاقة العمل بتنظيم قانوني وتكمل هذه القواعد التي يلتزم باحترامها الأطراف عند إنهاء علاقة العمل، إذن تختلف هذه القواعد حسب الإرادة التي بادرت بالانتهاء فيمكن أن يرجع إنهاء علاقة العمل إلى إرادة صاحب العمل، أو على العامل فيكون القانون اكثر حماية للعامل؛ فنجده يترك لإنهاء العلاقة الطابع التعاقدية كالأستقالة، في حين يجعل الانهاء - التسريح- عملا يخضع لرقابة القاضي، هذا بالنسبة للحالات الارادية لإنهاء علاقات العمل، كما يوجد حالات تنتهي فيها علاقات العمل خارج إرادة الأطراف، وتتمثل في استحالة تنفيذ علاقة العمل نتيجة الوفاة أو العجز أو التقاعد....الخ.²

والمشرع الجزائري يسعى دائما لإقامة التوازن بين المصلحتين مصلحة الموظف ومصلحة المستخدم بما يخدم المصلحة والمنفعة المشتركة لجميع الأطراف.

5-3-1-1-3-5-2-1-3-5-2 النهائية اللإرادية لعلاقات العمل

تنتهي الحياة الوظيفية لا إراديا بالوفاة، ويقصد بالوفاة هنا وفاة الموظف وليس المستخدم، ومع ذلك يمكن أن ينتج عن وفاة صاحب العمل إذا تم بعد وفاته حل المؤسسة المستخدمة، أو استحالة استمرارها لأسباب موضوعية أو تقنية أو قانونية وهنا نكون بصدد تطبيق حالة الانهاء القانوني لنشاط المؤسسة. وعلى العموم فإن الموت كسبب لا يثير إشكالات، فالأمر هنا لا يتعلق بالموظف وإنما بذوي الحقوق وما يترتب لهم من حقوق وهذه الحالة للإنهاه تستوجب التطرق إلى نقطتين: الأولى تتعلق بالوفاة كواقعة طبيعية ليس لها علاقة بالوظيفة، وأما الثانية فهي الوفاة التي تكون نتيجة مرض أو حادث مهني.³

¹ نفس المرجع السابق، أنظر المادة 216.

² مولود ديدان، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار بلقيس، الدار البيضاء، الجزائر، 2011، ص 32

³ محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص 157. (بتصرف)

5-3-2 النهائية غير العادية لعلاقات العمل

التأديب هو الضمانة الفعالة لاحترام العامل لواجباته ومسؤولياته الوظيفية وفي حالة إهمال أو تقصير أو امتناع عن القيام بما أسند إليه، وجب على السلطة المختصة إن تجري التحقيق مع العامل قبل توقيع الجزاء عليه.

وتكون النهائية غير العادية لعلاقات العمل في شكل:

5-3-2-1 التسريح:

يؤدي التسريح الى حرمان الموظف من الوظيفة بصفة نهائية، ويترتب عليها آثار وأضرار مادية جسيمة على الموظف وعلى أسرته، وقد يكون التسريح ذو طابع تأديبي حيث يؤدي الى إنهاء علاقة العمل ولا يبقى له مكانة في الوظيفة، وقد يكون التسريح غير تأديبي سببه اقتصادي في الغالب وذلك بسبب دخول عوامل طارئة على المشروع أو عوامل تنظيمية بدخل من صاحب العمل بغرض تحسين المشروع.¹

5-3-2-2 العزل:

العزل جزاء تأديبي نتيجة تخلى أو إهمال المنصب فالسلطة المتخصصة للتعين تقوم بعزل الموظف في حالة إهماله للمنصب وهذا حسب المادة 184 من الامر 06-03 التي تنص على " إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل دون مبرر مقبول تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين إطرأ العزل بسبب إهمال المنصب بعد الاعذار ووفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم"، كما قد يتعرض الموظف للعزل بسبب فقدانه لحقوقه المدنية، ولفقدان الجنسية أو التجريد منها.

¹ أنظر المادة 163 والمادة 181 من الأمة 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق.

خلاصة:

تعتبر علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ على أساس علاقات اجتماعية إضافة إلى أنها مهنية؛ لأنها تقوم بين الموظفين والهيئة المستخدمة أو الإدارة في مجال العمل، وتقوم هذه الإدارة بمجرد قيام الموظف بالعمل لحساب شخص آخر وينتج عن إثرها حقوق وواجبات، أو التزامات للطرفين. ومن بين أهداف علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية هو دعم الصلة بين أجهزة ومستويات الإدارة خلال عملية الاتصال الفعال بينهم، وكسب ثقة العاملين وإرساء التعاون بينهم، ورفع الروح المعنوية وتلبية متطلباتهم (الموارد البشرية) من خلال الاستماع لانشغالاتهم وخلق التفاهم والتكامل والعمل على تحقيق الأهداف كفريق واحد متعاون.

تنقسم علاقات العمل الى علاقات عمل رسمية (عمودية وأفقية)، وعلاقات عمل غير رسمية الذي لا يجرى على تخطيط معين؛ حيث يشمل على المعايير الاجتماعية والشعائر والتقاليد والمشاعر التي تؤثر على سير التنظيم، ولقد جاء قانون الوظيفة العمومية 06-03 في تقنين واحد جمع كل المسائل المتعلقة بالحياة المهنية للموظف، مرتبة ترتيبا منطقيا، بداية من بتعريف الموظف العمومي وعلاقته بالإدارة، وانتهاء بالخروج من الوظيفة، مرورا بالدخول، ومركز الموظف، وبالنظام التأديبي له.

كما عالج المشرع الجزائري في القانون الأساسي للوظيفة العمومية الانتهاء التام للمسار المهني أي انتهاء علاقات العمل، وحددها في خمسة أسباب هي: فقدان الجنسية الجزائرية، أو التجريد منها، وفقدان الحقوق المدنية، والاستقالة المقبولة بصفة قانونية، والاحالة على التقاعد والوفاء.

المحاضرة الرابعة: تسيير الصحة والأمن في العمل (إدارة الصحة والسلامة المهنية)

تمهيد:

لقد أدى ازدياد حجم العاملين في المنظمات المعاصرة كالشركات المتعددة الجنسيات إلى ارتفاع معدلات المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العاملون في المنظمات، كمخاطر تشغيل الآلات وإدارتها، والعاملون في مصافي النفط يتعرضون لمخاطر تلوث الهواء، والعاملون في المختبرات والمستشفيات يتعرضون إلى مخاطر انتقال الأمراض لديهم. وإن ازدياد احتمالات التعرض لهذه المخاطر تطلب تدخل إدارة المنظمة لأجل تخفيض هذه المخاطر والتقليل من آثارها السلبية على حياة العامل وصحته.

أولاً: إدارة الصحة والسلامة المهنية ومختلف المفاهيم المتعلقة بها.

1- مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية:

هناك العديد من التعاريف المتعلقة إدارة الصحة والسلامة المهنية منها:

يشير مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية إلى "الإجراءات إلى تتخذها إدارة المنظمة لأجل حماية الموارد البشرية العاملة لديها من الأمراض والاضطرابات المتعلقة بعملهم ويتبع تطبيق هذه الإجراءات توفير البرامج التثقيفية المناسبة للعاملين والعمل على رعايتهم وتقديم الخدمات العلاجية لهم".⁽¹⁾ وهناك من يعرفها على أنها "كل إجراء يتخذ للحد أو التخفيض من حوادث العمل والأمراض المهنية، أو تقديم وسائل وقائية وأسعاف مع توفير ظروف مناسبة للعمل".⁽²⁾

كما تعرف كذلك على أنها "جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة في منظمة ما بهدف حماية جميع عناصر الانتاج فيها من الضرر والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري الذي تعمل إدارة المنظمة على حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة".⁽³⁾

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الصحة والسلامة المهنية على مجموعة من الإجراءات الإدارية - تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة - التي تهدف إلى البحث عن الأسباب التي من الممكن أن تخلق حوادث عمل وأمراض مهنية والعمل على الوقاية منها، واتخاذ إجراءات لمعالجة هذه الحوادث والأمراض والحد من مخاطرها، وتكرارها، وهذا من أجل توفير بيئة عمل آمنة وصحية تعمل على خلق جو من السلامة والطمأنينة في أنفس العاملين بالمنظمة وتحفيزهم للعمل بأداء أفضل من جهة ولحماية العامل ومختلف الموارد المادية وتقليل التكاليف الخفية من جهة أخرى.

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص 361.

² حلمي عبد المنعم، السلامة والصحة المهنية، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، 2000، ص 77.

³ محمد فالح صالح مرجع سابق، ص 185.

كما يمكن ان نفرق بين الصحة والسلامة فهما مصطلحات يتم فهمها أحيانا بنفس الإطار بالرغم من وجود فرق بينهما، فعبارة الصحة لها مدلول أوسع وأشمل من السلامة، إذ يقصد بها خلو الفرد من الأمراض العقلية والجسدية، بينما يقصد بالسلامة سلامة الفرد من الحوادث وتجنبه الاصابة بها، كما أن سياسة المنظمة في توفير الصحة والسلامة للعاملين ينطوي على التعامل الأمني بين الأفراد والبيئة بتوفير بيئة آمنة للعامل وظروف عمل خالية من مخاطر التعرض للحوادث والمشكلات الصحية.⁽¹⁾

2- التطور التاريخي لإدارة الصحة والسلامة المهنية:

يمكن تقسيم التطور التاريخي لنظام الصحة والسلامة المهنية تبعاً لمجموعة من الفترات الزمنية وهي:⁽²⁾

2-1- ما قبل التاريخ:

يمكن اعتبار أن الحضارة البابلية أولى الحضارات التي أرست مبادئ حماية العمال أثناء مزاولته نشاطهم، حيث نجد في قانون حمورابي حاكم البابليون القدماء (2000 ق.م) فقرات تتعامل مع الاصابات وهي: "إذا كان الرجل قد تسبب في فقدان عين رجل نبيل فستفقد عينه" وهو ما يقابله قوانين التعويضات في الوقت الحالي.

استمر هذا الاهتمام وظهر أيضاً في الحضارة المصرية في وقت لاحق وخصوصاً في عهد رمسيس الثاني (حوالي 1500 ق.م) الذي أشرف على مشروع بناء معبد ضخمة، ولضمان الحفاظ على قوة عاملة كافية لبناء هذا المعبد أنشأ خدمة طبية لرعاية العاملين، وكانوا مطالبين بالاستحمام يومياً في نهر النيل، وتم اجراء فحوصات طبية يومية لهم بالإضافة إلى عزل العاملين المرضى، ويعد هذا العمل أول تأسيس لنظام الرعاية الطبية في مكان العمل.

2-2- ما بعد الميلاد وما قبل الثورة الصناعية:

كان الرومان مهتمين بشكل أساسي بالسلامة والصحة المهنية كما تبين في بقايا مشاريع البناء الخاصة بهم، ويتطور الحضارة الرومانية تطوراً بذلك الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية حيث نجد العديد من المفكرين كأمثال فيليبوس أوريلوس (Aureolus Philippus) الذي كتب عن الأمراض الرئوية لعمال المناجم.

ويبرز أيضاً دور الحضارة الإسلامية في هذا المجال من خلال العديد من التشريعات الإسلامية لقوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا خذوا حذرکم". (سورة النساء الآية 17) يدعو الله عز وجل المؤمنين إلى دراسة الوضعية وأخذ جميع الاحتياطات اللازمة للتحكم والتنبأ بالحوادث غير المرغوب فيها.

¹ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 344.

² حدادي نور الهدى، مخلفي أمانة، التطور التاريخي والقانوني لنظام الصحة والسلامة المهنية مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد (6)، العدد (1) جانفي 2021، ص ص: 112 - 116 (بتصرف)

2-3- خلال الثورة الصناعية:

تميزت هذه الفترة بحجم المؤسسات الكبيرة. وساعات العمل الطويلة، وظروف غير صحية وغير آمنة في كثير من الأحيان، فأصدرت عدة قوانين كالقانون الذي أصدر عام 1802 في انجلترا لتحسين ظروف العمل في المؤسسات.

2-4- بعد الحرب العالمية الأولى وخلال الحرب العالمية الثانية:

في هذه الفترة ظهرت منظمة العمل الدولية (1919) التي أرست مفاهيم حماية العمال، ومختلف حقوقهم اثناء مزاولتهم للعمل، وتعزيز ظروف العمل والبيئة السليمة، والأمنية والصحية، ويعود جذور نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية إلى فترة الحرب العالمية الثانية، متمثلة في حركة السلامة حيث قام العديد من الشركات - خاصة في الولايات المتحدة الامريكية - بطريقة ممنهجة بالتخفيض من الحوادث، وانجر عنها ظهور أنظمة الصحة والسلامة المهنية طورت لاحقاً.

2-5- خلال السبعينات والثمانينات من القرن العشرين:

إن الاهتمام العالمي بنظام الصحة والسلامة المهنية وتطوره جاء تبعا للحوادث الصناعية التي شهدها العالم نتيجة انفجار المؤسسات خاصة الكيميائية، ومن هنا بدأ بوادر الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية كنظام ادارة، وحماية المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة.

2-6- فترة التسعينات:

شهدت فترة التسعينات ظهور أنظمة عالمية لحماية الصحة والسلامة المهنية أرست معايير ومتطلبات دولية تساعد مختلف المنظمات على تطبيق أنظمة الصحة والسلامة المهنية والمتمثلة في مواصفات أواس 18001 (OHSAS 18001) في عام 1999.

2-7- خلال القرن 21:

أهم ما جاء خلال هذه الفترة مواصفة الايزو 45001 (ISO 45001) التي حلت محل المواصفة أواس 18001 والتي تعتبر آخر ما توصل إليه في مجال ادارة الصحة والسلامة المهنية، وهو معيار دولي جديد يوفر اطارا للمنظمة لإدارة المخاطر ومنع اصابات العمل وتعزيز صحة العاملين.

3-أسباب تبني ادارة الصحة والسلامة المهنية:

تتمثل اسباب تبني ادارة الصحة والسلامة المهنية فيما يلي:⁽¹⁾

- محافظة المنظمة على سمعتها سواء أمام جمهورها الداخلي من العاملين فيها أو جمهورها الخارجي من أفراد المجتمع الذي تعيش فيه؛
- إن السلامة المهنية تؤدي الى تقليل الحوادث والتوقف عن العمل، مما ينعكس على صورة تخصيص في النفقات وزيادة في الإنتاج؛

¹ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص من: 186 - 187.

- يتم ذلك الاهتمام أيضا تماشيا مع اللوائح والقوانين والتشريعات الحكومية التي تفرض توفير متطلبات السلامة لكافة العاملين؛
- استجابة للضغوطات التي تواجهها المنظمة من النقابات والاتحادات العمالية في البلاد؛
- نتيجة لضغوطات العاملين أنفسهم؛
- لتقليل دوران العمل في المنظمة وتماشيا مع ما تقدمه المنظمات المنافسة في هذا المجال.

4-فوائد تطبيق إدارة الصحة والسلامة المهنية:

- يمكن ايجاز أهم النتائج الايجابية لتطبيق ادارة الصحة والسلامة المهنية فيما يلي:⁽¹⁾
- **التقليل من معدات الاصابة:**
إن اصابات الظهر هي أكثر أنواع اصابات العمل تكرارا في العالم مما يؤثر في قدراتهم على الأداء، هناك اصابات العيون واصابات الأيدي والارجل الى جانب ذلك هناك بعض الامراض النفسية كالتوتر النفسي والاكتئاب، وهناك بعض الأمراض الجسمية ولا تظهر إلا بعد فترة من الزمن لأسباب عديدة كتلوث الجو في المصانع والتعرض لمواد معينة.
- **تخفيض حالات الوفاة:**
قد يصاحب بعض حالات الحوادث حالات الوفاة، وبالتالي فإن الاهتمام بالصحة والسلامة ونشر الوعي التثقيفي يساهم إلى حد كبير في ارشاد العاملين بكيفية التصرف في حوادث معينة، أو كيفية تجنب الاصابات الجسمية أو الوفاة في مثل هذه الحوادث.
- **الاستجابة للمتطلبات:**
تشتترط الجمعيات المهنية والنقابات والاتحادات العمالية في كثير من البلدان وجود برامج علاجية ووقائية في هذا المجال كما تشتهر قوانين كثيرة في الدول ضرورة توفير اجراءات الأمن والسلامة للعاملين بما في ذلك توفير أجهزة السلامة وتغطية التأمين الصحي وغيرها.
- **الوفر في التكاليف:**
إن الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية وتوفير البرامج والاجهزة اللازمة لذلك له أثر كبير على تخفيض التكلفة في عدة مجالات أهمها:
- تكلفة علاج الاصابات التي تحدث والامراض المهنية التي يصاب بها العاملون الذين تعرضوا لحوادث أثناء العمل وبسببه؛
- تكلفة أيام العمل الضائعة الي غاب عنها المصابون بالعجز الجزئي أو بالأمراض المهنية نتيجة للعمل أو بسببه؛
- تكلفة التعويضات المدفوعة لورثة الوفيات، وكذلك تعويضات العجز الجزئي والعجز الكامل؛

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص: 362 - 363.

- تكلفة تحويل العمالة إلى موقع الشخص بصفة مؤقتة في حالة العجز الجزئي أو المؤقت؛
- تكلفة استقطاب واختيار وتعيين عاملين جدد في حالتي العجز الكامل أو الوفاة؛
- تكلفة الاخطاء الذي يتحمل ارتكابها في حال تعيين موظف جديد أو حتى في حالة تحويل عمالة الى موقع الشخص المصاب؛
- تكلفة التدريب بما في ذلك توجيه الموظف الجديد وتكيفه مع العمل الجديد الذي أنيطت به مسؤولياته؛
- زيادة اقساط التأمين على سلامة العاملين والأخطار المحدقة بهم إذا كان معدل الحوادث في المنظمة عالياً.

5-اهداف برامج الصحة والسلامة المهنية:

تهدف برامج ادارة الصحة والسلامة المهنية إلى:⁽¹⁾

- حماية العنصر البشري العامل؛
 - حماية المهارات والخبرات والتخصصات وتنميتها؛
 - رفع المستوى الفني للعاملين عن طريق التمرين والتدريب المستمر؛
 - تحديد طرق الأداء وتسييرها بأقل المجهودات وأقل المخاطر؛
 - حماية عناصر الانتاج كهدف ملزم لجميع العاملين المباشرين وغير المباشرين؛
 - خفض التكلفة الانتاجية مع زيادة الإنتاج ومحاولة تقليل الفارق في المواد الخام قدر المستطاع؛
 - منح الثقة في المنظمات الاقتصادية وتشجيعها باستمرار.
- كما تهدف برامج الصحة والسلامة المهنية في المنظمات الحديثة إلى:
- تقديم خدمات وقائية واحتياطات كفيلة لحماية الفرد من مخاطر العمل وهي إصابات العمل والأمراض المهنية التي تنتج من جراء ممارستهم لعمل معين،
 - حماية الآلات والمعدات عن طريق الصيانة الدائمة والصيانة الدورية لكي تحتفظ الآلات دائماً بالطاقة الانتاجية الجيدة لفترة أطول،
 - حماية المواد سواء كانت مواد أولية أو منتجة من التلف والضياع عن طريق التخزين السليم حتى لا يطرأ على تركيبها أو خواصها أي تغيير.

6-مسؤولية تطبيق إجراءات الصحة والسلامة المهنية:

لا تقتصر مسؤولية تطبيق اجراءات ومعايير الصحة والسلامة المهنية على ادارة الموارد البشرية فقط، ولكنها تمتد لتشمل العديد من الأطراف المعنية في دقة تطبيق هذه الإجراءات والمعايير وهذه الاطراف

¹ خالد فتحي ماضي، أحمد راغب الخطيب، السلامة المهنية العامة، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2010، ص98.

تشمل:⁽¹⁾

6-1- العاملون:

يقع عليهم جميعا الالتزام بأن يؤديوا مهامهم في تحمل مسؤولية وأمن المنظمة. وأن يكونوا على معرفة ودراية بنظم وقواعد السلامة، وأن يبذلوا أقصى الانتباه فيما يتعلق بتطبيق لوائح وتعليمات السلامة المهنية بعد معرفتهم إياها.

6-2- الإدارة العليا:

تعتبر هي الجهة المسؤولة عن توفير وسائل الصحة والسلامة المهنية ووضع اللوائح والتعليمات التي تنظم استخدام تلك الوسائل كما تعتبر تلك الإدارة المسؤولة في توفير الافراد المناط بهم وضع وتصميم برامج السلامة المهنية والعمل على تنفيذها.

6-3- مدراء الادارات والمشرفين:

وعليهم مسؤولية الحفاظ على السلامة المهنية والصحة الخاصة بموظفيهم، فعليهم مثلاً التأكد من أن ظروف العمل توفر السلامة ما أمكن، وأن يدرّبوا موظفيهم على العمل بأسلوب سليم، أما من الناحية النفسية فعليهم تشجيع موظفيهم على أن يلتزموا بقواعد السلامة ويعملوا على التقيد بها، وهذا يتطلب منهم التقيد شخصياً بقواعد السلامة حتى يكونوا قدوة لمؤسسيهم.

6-4- ضباط السلامة وضباط الصحة:

ان من مسؤولية هذه المجموعة تقديم المشورة المهنية والمساعدة اللازمين سواء في الادارة العليا أو الى مدراء الادارات أو المشرفين، كما تقع عليهم مسؤولية ما يلي:

- اعداد ووضع برامج الصحة والسلامة المهنية؛
- اجراء التحقيقات في المشكلات التي قد تنشأ عن تطبيق البرامج؛
- مراجعة البرامج من وقت لآخر والعمل على تعديلها مما يتماشى وظروف العمل المستجدة إذا تغيرت تلك الظروف؛
- المساعدة على تدريب كل الاداريين والعاملين على استيعاب هذه البرامج؛
- بذل الوقت الكافي والجهد الفعال لمنع وقوع حوادث للعاملين أو لممتلكات المنظمة.

6-5- إدارة الموارد البشرية:

على ادارة الموارد البشرية مسؤوليات كبيرة في هذا المجال لا تقل عن مسؤوليات الإدارات الأخرى، فمن واجبها التأكد من أن الافراد الذين يعانون من الحوادث أو الامراض الصناعية يتلقون العلاج اللازم والحماية المناسبة ويتم صرف التعويض المناسب لهم حسبما يقرره القانون، كما أن من مسؤولية هذه الادارة التأكد من حفظ السجلات الضرورية للرجوع إليها عند الضرورة.

¹ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص من: 186 - 187.

7- متطلبات ادارة الصحة والسلامة المهنية للتطبيق:

يحتاج تطبيق ادارة الصحة والسلامة المهنية الى وسائل أهمها: (1)

7-1- التوعية والتثقيف:

من خلال العمل على تنمية الوعي الوقائي بين المدراء والافراد العاملين في مجال الصحة والسلامة المهنية وما يتطلبه ذلك من اعداد وتجميع لمواد التوعية والعمل على توفيرها بالمنظمة واقامة الندوات والاجتماعات بقصد ارشاد العمال والمشرفين، وأصحاب العمل إلى اساليب الوقاية من الاخطار المهنية وطريقة تنفيذها.

7-2- التشريعات الوطنية للصحة والسلامة المهنية:

بوجود تشريعات وقوانين للحفاظ والوقاية وضمان الصحة والسلامة المهنية، مع الحرص ومتابعة تطبيقاتها دور أساسي وهام في تحديد الحقوق والواجبات على مختلف انواع قطاعات العمل والخدمات وتقسيم المسؤوليات، وتبيان الأسلوب الصحيح لكيفية ممارسة المهنة والشروط الضرورية التي يجب توفيرها في بيئة العمل.

7-3- التدريب:

بمعنى تعليم العامل وتكوينه على أسلم وأصح الطرق العلمية لأداء العمل، ما يضمن له حماية ووقاية آمنة من المخاطر المحيطة به، من خلال اكتساب السلوك والثقافة الصحية في محيط العمل.

7-4- التفتيش والمراقبة:

وذلك من خلال:

- زيارة المنشآت في اي وقت أثناء العمل بغية التأكد في تطبيقها لأحكام القانون والقرارات الصادرة بمقتضاه؛
- امداد المدراء والعاملين بالمعلومات والارشادات المتعلقة بحسن تنفيذ الأوامر، وإسداد النصح إليهم، وتوجيههم لتطبيق أفضل المستويات الخاصة بظروف العمل إلى جانب تشجيع التعاون بين الافراد والمسؤولين لتعزيز هذه المستويات؛
- التحقق من حوادث العمل لاكتشاف السبب ووصف الاحتياطات الكفيلة لمنع حدوثها؛
- اعداد التقارير لمسؤول التفتيش على جميع المخالفات في تطبيق القانون واتخاذ الاجراءات القانونية بهذا الشأن؛
- التأكد من قيام الأفراد بأعمالهم بطرق سليمة لضمان سلامتهم وسلامة الآخرين؛
- التأكد من فعالية اجهزة ووسائل الوقاية بالمنظمة.

¹ عتيقة حرايرية، الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع إلى التثقيف مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17 جوان 2017، ص ص: 4-5.

- ويختصرها عبودي في أن متطلبات الصحة والسلامة المهنية تتمثل في:⁽¹⁾
- ايمان الادارة العليا بأهمية برامج الصحة والسلامة المهنية ودعمها لها؛
 - توفير الامكانيات المادية اللازمة لوضع وتنفيذ تلك البرامج؛
 - تعاون كافة العاملين في المنظمة على تنفيذ إجراءات السلامة العامة؛
 - تدريب العاملين بصفة مستمرة على استغلال الآلات والمعدات المستخدمة؛
 - إجراء الصيانة الدورية للآلات والمعدات في المنظمة لتلافي وقوع الحوادث؛
 - توفير ظروف العمل الملائمة وخلق عمل مناسب يساعد العاملين على القيام بأعمالهم؛
 - القيام بالكشف الطبي على العاملين بصفة مستمرة.

8- اسباب الحوادث والإصابات في العمل:

يتعرض الكثير من العمال إلى حوادث وإصابات مختلفة اثناء تأديتهم العمل ينجم عنه الوفاة أو الاعاقة الكلي أو الجزئي أو المؤقت وتحدث أثاراً بليغة بالعامل من جهة وبالمنظمة من جهة أخرى، ومن أسباب الحوادث والاصابات نذكر ما يلي:⁽²⁾

8-1- قلة الخبرة لدي العاملين:

وخاصة الجدد منهم أو الذين لم يستوعبوا متطلبات العمل، ولم يتكيفوا مع بيئته أو الذين ينقصهم التدريب الكافي.

8-2- الحالة الصحية للعامل:

حيث يتعرض العامل لظروف صحية بعضها مؤقتة والآخر دائم مما يحمله على عدم التركيز والوعي في بعض الأحيان مما يعرضهم للإصابات.

8-3- الحالة النفسية:

والتي تؤثر هي الأخرى على بعض العاملين الذين يعانون من أمراض نفسية كالتوتر والشد العصبي والارهاق وغيرها، والتي تؤدي إلى فقدان التوازن النفسي المطلوب في التعامل مع الآلة أو الواجب المطلوب أداءه فتسبب له حوادث ربما تكون مؤذية ومفجعة.

8-4- السلوك الشخصي للعامل:

الذي يؤدي الى تصرف غير سليم من قبله مثل التهور والشجار والخلاف مع الآخرين، وتمرد في أداء العمل وعدم اطاعة التعليمات وغيرها.

8-5- عدم استخدام وسائل الوقاية:

¹ زيد منير عبودي، ادارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2007، ص ص: 246، 247.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص: 241، 243.

بعض العاملين يهملون استخدام وسائل الوقاية الشخصية الي تحميهم من التعرض للإصابات كالنظارات الوقاية وغطاء الرأس والقفازات والاحذية المطاطية، وبدلات العمل الوقاية وغيرها.

8-6- عدم اجراء الفحوصات الطبية الدورية:

إن الفحوص الطبية ضرورية لصحة العاملين، وإن اجرائها بشكل دوري ملزم ومهم لهم؛ ولكن بعض العاملين لا يقومون بهذه الفحوصات بسبب أو لآخر تهربا أو استغفالا للجهة الصحية المسؤولة مما يعرضهم للإصابات، أو الحوادث التي تظهر عليهم فتسبب الامراض المختلفة كضعف النظر والسمع وآلام المفاصل، والأمراض الباطنية وغيرها.

8-7- عدم ملائمة وسائل العمل:

إن قسم من وسائل العمل كالألات والمستلزمات الأخرى ربما تكون غير ملائمة للعمل فيجد العامل صعوبة في استعمالها وادارتها مما يسبب له بعض الحوادث رغم انتباه العامل وسعة درايته وتدريبه مما يتطلب من المنظمة الانتباه الى هذا النوع من المعدات والعمل على استبدالها بأفضل منها.

8-8- عدم ملائمة ظروف العمل:

كثيراً ما تلعب ظروف العمل دورا في الحوادث والاصابات أثناء العمل فالبيئة غير المناسبة كنفص التهوية والتكيف والغبار وأشعة الشمس، وانبعاث الغازات الكريهة والنفاذة وغيرها تخلق بيئة غير مناسبة لأداء العمل وتسبب حوادث واصابات في العمل اضافة الى ازدحام قاعات العمل والضوضاء وفقدان التركيز وما إلى ذلك من الظروف غير الملائمة لإنجاز المهام الموكلة للعامل.

ثانيا: نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية.

تعرف نظم ادارة الصحة والسلامة المهنية بأنها "الادارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الادارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بأمن والسلامة في المنظمة ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العالمين و الممتلكات والبيئة ووضع استراتجية في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها ارتقاء مستوى وضع الصحة والسلامة المهنية للوصول إلى معايير الجودة في السلامة المهنية".⁽¹⁾

يستند نظام الصحة والسلامة المهنية في تطبيقه على مجموعة من معايير الصحة والسلامة المهنية، ويهدف إلى توفير وسيلة لتقييم وتحسين الأداء في مجال الوقاية من الحوادث والحد من المخاطر في العمل، كما يتسم بالمرونة ويتلاءم مع جميع أنواع النشاطات ويستند كأي نظام على عجلة ديمنج.

توجد عدة معايير تعتمدها المنظمات في بناء وإدارة نظام الصحة والسلامة المهنية من بينها: معايير هيئة السلامة والصحة المهنية الأمريكية أوشا OSHA، ومعايير منظمة الصحة والسلامة المهنية، ومعايير

¹ بحث، نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 والايزو 45001 من على مواقع الانترنت تم الاطلاع عليه 2023/01/24 على الساعة 15:26 على الرابط <http://elearning.univ-biskra.dz>

المعهد البريطاني للصحة والسلامة المهنية OHSAS18001؛ لكن هذه الاخيرة هي الأكثر ملائمة خاصة للمنظمات باعتبارها تقنية وتتوافق مع معايير الجودة الايزو 9001 ومعايير ادارة البيئة الايزو 14000.⁽¹⁾ وتعتبر معايير الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 مواصفة دولية تتضمن المتطلبات اللازمة لممارسة ادارة السلامة والصحة المهنية الجيدة، حيث توفر مبادئ توجيهية تساعد المنظمات على توحيد جميع العمليات والضوابط ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية في نظام ادارة واحدة، الغرض منها هو مساعدة المنظمات على إدارة المخاطر المهنية، وخلق ظروف عمل أحسن، ومراعاة التحسين المستمر لأدائها في مجال الصحة والسلامة المهنية. وفي سنة 2018 تم اصدار شهادة الايزو 45001 للصحة والسلامة المهنية لتحل محل المواصفة OHSAS 18001 ويمكن للمنظمات التحول إلى الاصدار الجديد في غضون ثلاث (3) سنوات أي إلى غاية 2021، والحصول على شهادة المطابقة من معهد من المعاهد المانحة للشهادة.⁽²⁾

1- نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:

عرفها معهد الموافقة البريطانية على أنها "مواصفة تتضمن متطلبات إدارة الصحة والسلامة المهنية الفعالة بالاعتماد على المبادئ المحددة في عجلة ديمينج، والتي تهدف الى تقليل المخاطر في العمل وذلك عن طريق الالتزام بالأداء الجيد، مما يعزز النظام الإداري الفعال من خلال تدنية الوقت الضائع ورفع مستوى أداء العاملين والتخلص من المخاطر التشغيلية أو تقليص نسبتها كما يساهم في خلق بيئة عمل مثالية داخل المنظمة".⁽³⁾

1-2- نشأة وتطور نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:

قدمت هيئة المواصفات البريطانية BSI 8800 أول مواصفة وطنية ارشادية لنظام الصحة والسلامة المهنية في 1996 وتميزت هذه المواصفة بتقديمها متطلبات نظام الصحة والسلامة المهنية لتساعد الشركات على التنفيذ، وفيما بعد تطورت الموافقة BSI 8800 إلى المواصفة OHSAS 18001 في عام 1999 وبمشاركة 20 هيئة من مختلف دول العالم تمثلت بالولايات المتحدة، واليابان وكوريا وايرلندا واسبانيا، والدنمارك والمكسيك والمملكة المتحدة وسنغافورة. وبذلك تكون أول اصدار منح شهادة في نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية. وتم تطبيق المواصفة من قبل 80 دولة من مختلف انحاء العالم والحصول على أكثر من 16000 شركة على شهادة الصحة والسلامة المهنية. كما سعى المعهد البريطاني للمواصفات القياسية

¹ مشان عبد الكريم، دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، اطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير. قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018، ص 95.

² نفس المرجع، ص 95.

³ British standards, ohsas 18001 addressing health and safety will stop your organization From becoming a liability, 2002 اطلع عليه يوم 2022/10/23 على الساعة: 10:22 على الرابط www.bsiamericas.com

(BSI) وبمشاركة مجموعة متخصصة من قبل 43 دولة في العالم إلى أحداث العديد من التغييرات لكي يتم استخدامها بشكل أوسع، وبذلك تم إصدار OHSAS18001 الإصدار الثاني في سنة 2007.⁽¹⁾ وتضم هذه المواصفة سلسلتين هما:

- **OHSAS18001**: تهتم بالصحة والسلامة المهنية وهي متوافقة مع ISO9001 و ISO14001 وتغطي قضايا مثل التخطيط لتحديد المخاطر وتقييم المخاطر/السيطرة وإدارة الصحة والسلامة المهنية والوعي والكفاءة والتدريب والاتصالات والتأهب لحالات الطوارئ والاستجابة لها، وقياس الأداء وتحسينه.⁽²⁾

- **OHSAS18002**: دليل إرشادات توجيهية لكيفية تطبيق المواصفة.⁽³⁾

1-3-1- مبادئ مواصفة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001:

تتضمن هذه المواصفة خمسة مبادئ هي:⁽⁴⁾

1-3-1- الالتزام والسياسة: يجب على المنظمة أن تحدد سياستها وتضمن التزامها بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

1-3-2- التخطيط: يجب على المنظمة أن تخطط لإنجاز سياسة وأهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية.

1-3-3- التنفيذ والتشغيل: يجب على المنظمة أن تطور القابليات وتقدم آليات الدعم الضرورية لتحقيق سياسة الصحة والسلامة المهنية وأهدافها الرئيسية والفرعية.

1-3-4- القياس والتقييم: يجب على المنظمة أن تقيس وتراقب وتقيم أداء الصحة والسلامة المهنية واتخاذ الاجراء الوقائي والتصحيحي.

1-3-5- المراجعة والتحسين: يجب على المنظمة أن تراجع بانتظام وتحسن باستمرار نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية والتحسين في المواصفة OHSAS18001 لعام 2007 يبني على مفهوم التحسين المستمر لنموذج ديمينج (خط، اعمل، راجع، صحح).

1-4- فوائد المواصفة: OHSAS18001

تتمثل فوائد المواصفة: OHSAS18001 فيما يلي:⁽⁵⁾

¹ بحث من الانترنت، مرجع سابق، ص ص: 1-2.

² نفس المرجع، ص 3.

³ مشان عبد الكريم، مرجع سابق، ص 62.

⁴ بحث من الانترنت، مرجع سابق، ص 4.

⁵ مشان عبد الكريم، مرجع سابق، ص 65.

- تأسيس نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية لمنع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العاملون بالمنظمة أو المتعاملون معها، أو تقليل المخاطر وتأثيرها إلى الحد الأدنى؛
- تنفيذ وتطبيق النظام الذي تم تأسيسه والمحافظة على صيانه وتأمين استمراريته والعمل على تحسين كفاءته؛
- ضمان وتأكيد تنفيذ سياسة الصحة والسلامة المهنية للمنظمة من خلال تطبيق النظام.

2- نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001:

في 12 مارس 2018 صدرت المواصفة الجديدة نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية إيزو 45001 والتي تحل محل نظام الصحة والسلامة المهنية أساس 18001 (OHSAS18001) وكان قد بدأ العمل على المواصفة القياسية ايزو 45001 منذ عام 2014 وتحدد المواصفة القياسية إيزو 45001 بعناية متطلبات نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية لتمكن المنظمات بمختلف صورها من توفير أماكن عمل صحية وآمنة. وذلك بتقديم منظومة متكاملة للوقاية من اصابات العمل. وتناسب المواصفة القياسية ايزو 45001 أي منشأة ترغب في انشاء تطبيق ادارة الصحة والسلامة المهنية بهدف تحسين الصحة والسلامة المهنية بغض النظر عن حجمها ونوعها ونوع أنشطتها.¹

كما اهتمت المواصفة القياسية ايزو 45000 بعوامل مهمة تتعلق بالمنظمة مثل سياق المنظمة، وعوامل تتعلق باحتياجات وتوقعات عملائها وأي اطراف ذات علاقة معها كما دمجت المواصفة القياسية الايزو 45001 جوانب اخرى للسلامة والصحة المهنية مثل صحة ورفاهية العمال، هذا ومن الجدير بالذكر أن المواصفة القياسية ايزو 45001 لا تتعرض لسلامة المنتجات أو تلف ممتلكات العمل التي تغطيها المواصفة القياسية ايزو 9001 على سبيل المثال ولا تتعرض كذلك للآثار البيئية إلى تغطيتها المواصفة القياسية إيزو 14001.⁽²⁾ والمنظمة الدولية للمعايير (الايزو) هي المنظمة المسؤولة عن جميع شهادات الايزو وهي جهة رسمية دولية.

2-1- أهداف مواصفة الصحة والسلامة المهنية الايزو 45001

- تتمثل أهداف مواصفة الصحة والسلامة المهنية الايزو 45001 فيما يلي:⁽³⁾
- الوقاية من إصابات العمل وتوفير أماكن آمنة وصحية والقضاء على المخاطر أو التقليل منها وذلك من خلال اتخاذ تدابير وقائية فعالة؛

¹ ربيع الزاوي، نظام ادارة الصحة والسلامة والصحة المهنية ايزو 45001 من على مواقع الانترنت، اطلع عليه يوم 18-11-2022 على الساعة 17:04 على الرابط: iso-tec.com

² نفس المرجع.

³ المواصفة الدولية: 15045001:2008 ترجمة ايهاب بركات ص 3 من على مواقع الانترنت اطلع عليه يوم: 2022/11/10 على الساعة 09:33 على الرابط: <https://ahmad-tomasz.weebly.com>

- تحسين أداء نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية وجعله أكثر فعالية وكفاءة عند اتخاذ اجراءات مبكرة لمعالجة الفرص لتحسين أداء السلامة والصحة المهنية؛
- تحسين أداء المنظمة في مجال ادارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة والوفاء بالمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى.

2-2- عوامل نجاح مواصفة الصحة والسلامة المهنية الايزو 45001

- بعد تنفيذ نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية قراراً استراتيجياً وعملياً للمنظمة يعتمد نجاحه على القيادة والالتزام والمشاركة من جميع مستويات ووظائف المنظمة.
- كما يعتمد تنفيذ وصيانة نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية وفعاليتيه وقدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه على عدد من العوامل الرئيسية وهي:⁽¹⁾
 - قيادة الادارة العليا والالتزام والمسؤوليات والمساءلة؛
 - تقوم الادارة العليا بتطوير قيادة وترويج ثقافة تدعم النتائج المرجوة من نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة؛
 - التواصل؛
 - التشاور مع العمال ومشاركتهم، وممثلي العمال أينما وجدوا؛
 - تخصيص الموارد اللازمة لصيانتها؛
 - سياسات الصحة والسلامة المهنية، والتي تتوافق مع الاهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتوجيهها؛
 - عملية (عمليات) فعالة لتحديد المخاطر، والتحكم في مخاطر الصحة والسلامة المهنية والاستفادة من فرص الصحة والسلامة المهنية؛
 - تقييم الاداء المستمر ومراقبة نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية لتحسين أداء الصحة والسلامة المهنية؛
 - اشراك نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية داخل العمليات التجارية (النشاط الاساسي) للمنظمة؛
 - أهداف الصحة والسلامة المهنية التي تتوافق مع سياسة الصحة والسلامة المهنية وتأخذ في الاعتبار مخاطر المنظمة ومخاطر الصحة والسلامة المهنية وفرص الصحة والسلامة المهنية؛
 - الامتثال لمتطلباتها القانونية والمتطلبات الأخرى.

2-3- بنود المواصفة الدولية للصحة والسلامة الدولية الايزو 45001:

¹ نفس المرجع السابق، ص4.

تتكون المواصفة من عشر بنود وهي كالتالي: (1)

- النطاق؛
- المرجع المعياري؛
- المصطلحات والتعاريف؛
- سياق المنظمة؛
- القيادة ومشاركة العاملين؛
- التخطيط؛
- الدعم؛
- العمليات؛
- تقييم الأداء؛
- التحسين.

2-4- الفوائد التي حققتها المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 45001:2018

تذكر الاحصائيات حسب الموقع الرسمي للمعهد البريطاني للمعايير أن المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 45001:2018 حققت الفوائد التالية: (2)

- تحسن ممارسات إدارة الصحة والسلامة المهنية: حيث تذكر الاحصائيات أن المنظمات التي طبقت الايزو 45001:2018 استطاعت تحسين أساليب إدارة الصحة والسلامة المهنية بنسبة 92,5%.
- رفع مستوى وعي العاملين بمتطلبات الصحة والسلامة المهنية: لقد تم رفع مستوى وعي العاملين بمتطلبات الصحة والسلامة المهنية بنسبة 97% وذلك يعني ارتفاع كفاءة العاملين وقدرتهم على إدارة نظام الصحة والسلامة المهنية بكفاءة وفعالية، والتزام المنظمة بمسؤولياتها تجاه صحة العاملين والمحيطين بها.
- تقليل ايام الغياب والانقطاع عن العمل: حيث انخفض عدد ايام الغياب بسبب إصابات العاملين بنسبة 28%.
- تقليل معدل الإصابات والحوادث: حيث تحقق انخفاض بنسبة 62% في معدل الاصابات التي تحدث للعاملين بها.

¹ مشان عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص: 85-86.

² مركز المهنيين العرب، استشارات نظام ادارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001:2018، تم الاطلاع عليه 2022/11/21 على الرابط: arab-academy.com

خلاصة:

تعتبر إدارة الصحة والسلامة المهنية نظاما يتعامل مع الوقاية من الإصابات والأمراض المتعلقة بالعمل، فضلا عن حماية وتعزيز صحة العامل، كما أنها تهدف إلى تحسين ظروف العمل والبيئة، وتنطوي إدارة الصحة والسلامة المهنية على تعزيز والحفاظ على أعلى درجة من الصحة البدنية والعقلية والرفاه الاجتماعي للعمال في جميع المهن، وتقوم المبادئ الأساسية لعملية تقييم وإدارة المخاطر المهنية على توقع ومراقبة الاخطار التي تنشأ في أماكن العمل والتي تضر بصحة وسلامة العمال، وأخذ التأثير المحتمل على المجتمعات المحيطة وعلى البيئة العامة في الاعتبار.

إن إدارة الصحة والسلامة المهنية عبارة عن علم قائم بذاته، يهدف إلى وضع قواعد ونظم يمكن تحقيقها ضمن إطار تشريعي من أجل الحفاظ على صحة وحياة الانسان من مخاطر الإصابة والحفاظ على ممتلكات المنظمة من الضياع والتلف.

كما توجد العديد من القوانين والمنظمات التي تهتم بالصحة والسلامة المهنية إلى أن ظهرت في فترة التسعينات معايير ومتطلبات دولية تساعد مختلف المنظمات على تطبيق أنظمة الصحة والسلامة المهنية والمتمثلة في أواساس 18001، لتحل محلها في سنة 2018 مواصفة قياسية أخرى تتمثل في الايزو 45001، والتي تعتبر آخر ما تم التوصل اليه في مجال إدارة الصحة والسلامة المهنية، وهو معيار دولي جديد يوفر إطارا للمنظمة لإدارة المخاطر ومنع إصابات العمل وتعزيز صحة العامل.

المحاضرة الخامسة: تقييم تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر الأداء واحد من أهم المواضيع المتعلقة بحياة المنظمة وتوجهاتها، لذا برزت أهمية دراسته وتطوير طرق تقييمه، واستحق أن يكون أحد محاور الدراسات الإدارية، حيث تسعى المنظمة إلى معالجة فجوة الأداء لديها وتحسين مستوياته.

كما لقي موضوع تقييم وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين كثيرا من الجدل والنقاش في الأوساط الإدارية، وذلك لما له من أهمية كبيرة للعملية الإنتاجية، فلقد شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصل عن حلول للمشاكل المتعلقة بأداء العاملين، مثل البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة، والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الأداء.

ومن خلال هذا المنطلق يتناول هذا الموضوع الأبعاد الرئيسية لموضوع أداء العاملين من حيث جدلية مفهومه، وتقييمه، وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً: مدخل مفاهيمي للأداء

يعد الأداء مفهوماً على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للمنظمات، لذا شغل اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة وهذا راجع إلى أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية العاملين في المنظمة.

1- ماهية الاداء

يرجع جذور الاهتمام بالأداء إلى ظهور حركة الإدارة العلمية وإلى وجود فردريك تايلور وهينري فيول وغيرهم من الأوائل المعنيين بدراسة الوقت والحركة والجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين، ثم تقدمت طرق التقييم لاحتساب الأجور التي يستحقها العاملون وفقاً لإنتاجيتهم، فطغت الاعتبارات الكمية والمادية على عملية التقييم، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن ثم حركة الإدارة السلوكية لتوسيع هذا المفهوم وتدخل فيه اعتبارات ومتغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة والإنتاج، كما وسعت تطبيقات هذه العملية ووظيفتها في التطوير، والتدريب والترقيات وجعلتها أداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.¹

1-1- مفهوم الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطيعوا الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد منهم نظرة خاصة به.

¹ محمد احمد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2010، ص190.

يمكن تقديم تعريف للأداء من جانب اللغة ومن جانب الاصطلاح:

- الأداء في اللغة:

نقصد بالأداء في اللغة تأدية، أوصله وقضاه، وهو آدي للأمانة من غيره، وتأدية له من حقه: أي

قضيته.¹

- الأداء في الاصطلاح:

وهو المقياس الرئيسي أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه، ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية

الأفراد.²

وأصل مصطلح الأداء لاتيني Performance ويعني To perform أي تأدية عمل أو القيام بمهمة أو انجاز نشاط.³ والذي اشتق بدوره من اللغة الفرنسية Performer وله نفس المعنى أي تنفيذ المهمة وتأدية العمل.⁴

ومن ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات.⁵ أما هاينز فيعرف الأداء بأنه «الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال، حيث يعبر أداء العاملين عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفية بدقة في أقصر وقت واقل جهد».⁶

بينما يرى آل الشيخ أن الأداء يعد محصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ أو بيئة العمل، والقدرة على انجاز العمل.⁷ أي أن الأداء يتأثر بالاتجاهات.

¹ مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط7، بيروت، 2003، ص ص: 1624 - 1625.

² اندرودي سيزلاجي، ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992، ص 632 .

³ بوحنبة قوي، والإمام سلمى، علاقة التنظيم المناخي مع الأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة، م(1)، ع(1) الجمعية السعودية للإدارة، الرياض 2006، ص94.

⁴ ECOSIP, Dialogue autour de la performance en entreprise, Edition Hamattan, paris, 1999,p18.

⁵ بوحنبة قوي، والإمام سلمى، مرجع سابق، 94.

⁶ هاينز ماريون آي، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد موسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص281.

⁷ خالد بن عبد الرحمن بن حسين آل شيخ، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص14.

وقد اعتبر الخزامي الأداء سلوكا يهدف إلى تحقيق نتيجة، فعرفه بأنه "سلوك يحدث نتيجة وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون".¹ ويفرق كثير من الباحثين بين السلوك والانجاز والأداء، فيرون أن السلوك هو ما يقوم بها الأفراد من الأعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا.²

نستنتج من التعاريف السابقة انه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد لان الاختلاف جزئي وليس جوهري، وترى الباحثة أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به؛ من خلال قيامه بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وذلك عن طريق بذل جهد ذو نوعية معينة، ووفق نمط أو أسلوب معين، وهو محصلة لمجموعة من العوامل تتضمن قدرات ومهارات واستعدادات العامل إضافة إلى مناخ العمل والعلاقات مع الزملاء والرؤساء.

1-2- خصائص مفهوم الأداء: تتمثل خصائص مفهوم الأداء فيما يلي:³

- الأداء مفهوم واسع الاستعمال: يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان إدارة الأعمال ويعرف بأنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للقياس التي تُمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج وآثار المنظمة"، فالأداء من هذا المنطلق عبارة عن نتيجة العمل المرتبط بالفعالية والكفاءة، لذلك تختلف مفاهيم الأداء باختلاف استخدامهما من قبل الأفراد والجماعات، فعلى مستوى المنظمة يعني الإنتاجية والقدرة على المنافسة، أما على مستوى العامل فيعني مدى إدراكه لمناخ العمل وبيئته الداخلية والخارجية، حيث يتوقف الأداء على الإدراك ومدى اختلافه من عامل لآخر.
- الأداء مفهوم شامل: يشير المدخل الشامل لدراسة الأداء إلى أنه مجموعة المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها باستخدام كافة الموارد اللازمة لذلك، بمعنى الربط بين النشاطات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- الأداء مفهوم متطور: ينظر البعض إلى الأداء باعتباره نسيج من عدة مكونات تتطور عبر الزمن، ومن ثم تتغير معايير التقييم الداخلية من جهة وتتطور بحكم ارتباطها بإدراكات الفرد وقدراته ومهاراته، ومن جهة أخرى باعتبار أداء المنظمة ككل مرتبطاً بالمتغيرات في البيئة الخارجية وعناصرها.

¹ عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، ابن سينا للعلوم، ج1، القاهرة، 1999، ص19.

² عبد الباري إبراهيم درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، م(9)، ع(4)، 1998، ص 403.

³ بوحنية قوي، والإمام سلمى، مرجع سابق، ص ص: 94-95.

- الأداء مفهوم غني بالمكونات المتناقضة: يتكون الأداء من مجموعة من العوامل المتناقضة كما هو الحال عند رغبة الإدارة في تخفيض التكلفة، وفي الوقت نفسه تحسين جودة المنتجات التي تقدمها والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد.

2- معايير ومحددات الأداء

معايير الأداء هي عبارة عن بيانات مختصرة تصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي عملا معيناً، فهي القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، وعليه يمكن تحديد الهدف من وضع معايير للأداء بأنه مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغير في مستوى الأداء، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء، وذلك لتصحيح السلبيات، وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي ثابت لدى العاملين يصعب تغييره.¹

ومن خلال هذا العنصر سنتطرق إلى أنواع وشروط معايير الأداء.

2-1- أنواع وشروط معايير الأداء

2-1-1- أنواع معايير الأداء

لمعايير الأداء ثلاث أنواع وهي:²

- **المعايير أو المعدلات الكمية:** بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء فمثلاً إنتاج (5000) سيارة خلال مدة سنة، ويسمى المعدل أو المعيار الزمني للإنتاج.
- **المعايير النوعية:** وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- **المعايير الكمية والنوعية:** وهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية، وكمثال عليه هو أن يجري إنتاج (50) من منتج معين على أن لا يتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات.

¹ محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص95.

² أميرة إسماعيل، معايير الأداء، من على مواقع الانترنت على الرابط:

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن النوع الثالث من أنواع معايير الأداء هو الدمج بين النوع الأول والنوع الثاني، أو جزء من النوع الأول الكمي وجزء من النوع الثاني النوعي، وهذا يعود إلى المنظمة وطبيعة العمل.

2-1-2- شروط يجب توفرها في معايير الأداء .

- حتى تكون معايير الأداء معبرة عن الأداء المراد قياسه يجب أن تتوفر على بعض الشروط منها:¹
- **الثبات:** هو المدى الذي تخول فيه المعايير من التباين نتيجة الخطأ العشوائي أي أن الثبات ينصرف إلى المعايير وليس إلى الأداء في أوقات مختلفة أو أشخاص مختلفين.
- **التمييز:** حيث يميز الجهود والأداء المختلف بين العاملين وبشكل واضح ويوفر لمتخذي القرار درجة واضحة عن الأداء الفعلي في المنظمة لكل عامل.
- **الصدق:** أن هذه المعايير تقيس العوامل الداخلية للعامل دون زيادة أو نقصان أي أنها تكون ذات طابع موضوعي بعيدة عن أي اعتبارات شخصية، وهي تعكس درجة قدرة المعايير على قياس الشيء الذي يجب قياسه.
- **الدقة:** إن المعيار الدقيق يدل حتما على ثبات وصدق النتائج فقد تكون هناك مجموعة من معايير الأداء تكون ثابتة وصادقة ولكنها غير دقيقة بسبب تساهل المقيم.
- **سهولة استخدام المعايير:** أي وضوح المعايير وإمكانية استخدامها من قبل الرؤساء ويكون ذلك ببساطة وعدم تعقيد المعايير، هذا يسهل عملية التقييم.
- **القبول:** لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، وحتى يكون مقبولا لا بد أن يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.

2-2- محددات الأداء

- لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لا بد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى ولذلك نذكر **الجعضي** أن الأداء هو محصلة لتفاعل مكونات ثلاثة كما تبينهم المعادلة التالية:²
- $$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{العوامل الموقفية}$$
- في حين يرى بعض الباحثين أن محددات أداء العاملين هي:³
- الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة:** والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 245.

² خالد بن سعد الجعضي، الإدارة: النظريات والوظائف، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2006، ص ص: 239-240.

³ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 294 (بتصرف).

إدراك الدور: وهي العملية التي يقوم من خلالها الفرد باختيار، وتنظيم، وتفسير المعلومات لتشكيل صورة ذات معنى للعالم من حوله.¹

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء العامل في العمل هو محصلة ثلاث عوامل هي:

الرغبة والقدرة وبيئة العمل، وهذا ما يتفق إلى حد كبير مع الجعضي حيث:²

- **الرغبة:** وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد واتجاهاته التي يسعى لإشباعها.

- **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء والتي تتألف بدورها من محصلة المعرفة والمهارة ومهارة استخدام تلك المهارة.

- **بيئة العمل:** وتتمثل في النواحي المادية مثل: الإضاءة، والتهوية، وساعات العمل، والتجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقة بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

وعليه؛ يمكن القول أن الأداء هو محصلة مجموعة من العوامل أو الاتجاهات (الدافعية، والقدرة،

وبيئة العمل) التي يتعلق جزء منها بالفرد ذاته وهي العوامل الداخلية، فضلا عن العوامل التي تتعلق بالمنظمة وهي العوامل الخارجية، فالعوامل الداخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد وكذا استعداداته نحو العمل وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية، والوسط الثقافي في محيط الفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة، أما العوامل الخارجية فتتضمن مؤشرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقات بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل.

ثانيا: تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعن طريق هذه العملية تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات، والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسة التوظيف، أو برامج وسياسات التدريب وتطوير ومتابعة العاملين.

وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة يتعرفون من خلالها على نقاط القوة والضعف خاصة عند إعلامهم عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها تتمكن المنظمة من تطوير نقاط قوتهم ومعالجة نقاط ضعفهم.

فبالرغم من أن العامل يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو رؤسائه إلا أن تقييم الأداء بأسلوب رسمي أو نظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى العامل بجدية المنظمة التي يعمل بها مما يزداد انشداده وولائه لها.

¹ زياد الشerman، وآخرون، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص76.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، (دون دار النشر)، (دون بلد)، 2000، ص 147.

1- تعريف، أهمية، وأهداف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الهامة على جميع المستويات التنظيمية ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في الأقسام والوحدات نظراً لأهميتها البالغة، وكذا الفوائد العائدة من تطبيقها.

1-1- تعريف تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم الأداء " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً".¹

ويعرف كذلك على أنه " العملية التي تسمح بالتعرف على مهارات ومعارف الفرد وتسمح بمعرفة مجالات تفوقه وتميزه فيها".²³

ويعرفه آخرون على أنه " تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً لنظام وافي يكفل تسجيل عمل كل فرد، ووزنه بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يعاون الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضيع القوة والضعف".⁴

في حين عرفه آخر على أنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".⁵

ويعرف كذلك على أنه " عملية لوضع التقديرات المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".⁶

كما يقصد بتقييم أداء العاملين أنه " قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة لهم، وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل".⁷

أما آخر فقد عرفه على أنه "عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، استناداً إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2002، ص 169 .

² Murray M Dalziel, Annick Bernard, Des Compétences et des hommes – le management des Ressources humaines en Europe, les édition d'organisation, Paris, 1999, P 339 .

⁴ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات، مراكز وايد سرفس، للإرشادات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 465.

⁵ سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، 2009، ص 50.

⁶ بوحنية قوي، الإمام سلمى، مرجع سابق، ص 97.

⁷ زياد الشerman وآخرون، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص 76.

كفاءتهم في العمل.¹ وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.²

من خلال هذه التعاريف نجد أن بعضها تربط بين الأداء والحوافز من خلال تقدير الجهود والنتائج المحققة، أما البعض الآخر فتركز على قياس سلوكيات العاملين لأداء الوظائف عن طريق أشخاص مؤهلين والتي على ضوءها يتم وضع خطة لتحسين الأداء المستقبلي.

وعليه يمكن القول أن عملية تقييم أداء العاملين هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام للنتائج التي حققها العامل وفق معايير للأداء، وكذا السلوكيات المتعلقة بالوظيفة، وكيفية جعل أداء العامل لواجباته بكفاءة أعلى في المستقبل والتي تمكنه مستقبلاً من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي. وتتسم عملية تقييم الأداء بما يلي:³

- يجب وضعها كقاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية في المنظمة لضمان تحقيق أهدافها والاستمرارية في تحقيق النجاح؛
- عملية مشتركة تضم مجموعة من الأفراد سواء المسؤولين عن العملية الإدارية أو العاملين؛
- عملية شاملة لا تختص بالأعمال المؤسسية الكبيرة، بل تلزم كل شخص يقوم بعمل ما، أي أنها لازمة لجميع المستويات الإدارية؛
- عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طول حياته الوظيفية؛
- عملية إيجابية تستهدف الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد في سعيه لتحقيق الهدف.

1-2-2 - أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

1-2-1- أهمية تقييم أداء العاملين: تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:⁴

- احساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه، وأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي؛ فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل؛ وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.

¹ مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد منظور كمي والعلاقات الانسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص297.

² مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط 2، الرياض، 2004، ص 743 .

³ بوحنية قوي والإمام سلمى، مرجع سابق، ص 97 .

⁴ نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر 3، 2015/2016، ص ص: 59-60.

- **اختبار العامل تحت التجربة:** تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يُختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها؛ لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن العامل الجديد لتُعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.
- **تطوير أداء العامل:** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العامل ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل وتتم عملية التطوير هذه بأسلوبين:
- **تحسين العمل وتبسيط إجراءاته:** إذا تبين أن خصائص العاملين من تأهيل علمي وخبرة علمية وتدريب متخصص وصفات فيسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلائم مع متطلبات العمل إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل، لذا لابد من تبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات الملائمة له.
- **تنمية العاملين وتدريبهم:** إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفية بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.
- **زيادة مستوى رضا العامل:** يعتبر الرضا الوظيفي مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة، وكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العاملين والرؤساء ومنظمتهم.
- **ضمان استمرارية الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والنقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- **تنمية القدرة على التحليل:** تدفع عملية التقييم بالرؤساء إلى إصدار حكم على مرؤوسيه (ممتاز، ضعيف...)، ولكن لماذا حكم على العامل بهذه الصفة أو تلك، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولون عن وضع التقديرات الدقيقة والحساسية عن جوانب أداء العمل حتى لا يكون موضع طعن من طرف العاملين مستقبلا، أو المساءلة من طرف جهات مختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.
- **تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعاملين:** إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم البعض لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء، وكثير ما يطمئن العامل اتجاه

رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده وطاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من طرف الرؤساء والإدارة ككل.

1-2-2 أهداف عملية تقييم أداء العاملين

يتمثل الهدف من عملية تقييم أداء العاملين في التغذية الراجعة التي توضح أوجه القوة وجوانب القصور ومن ثم تمكن المنظمات من إجراء التعديلات اللازمة للملائمة للبيئة التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، فتقييم الأداء الناجح هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات الرجعية حول فعالية العاملين، بمعنى أنها تؤدي عدة مهام تتضمن المراجعة والرقابة واستخلاص المعلومات التي يتخذ بناء عليها الكثير من القرارات التنظيمية.¹ كما نجد ثلاث أهداف لتقييم أداء العاملين نوردتها فيما يلي:²

- **أهداف استراتيجية:** تستخدم معلومات تقييم أداء العاملين لتحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف والغايات التنظيمية، فالتنفيذ الفعال للاستراتيجيات يستند إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات المطلوبة لتنفيذ وتطوير أنماط القياس واسترجاع المعلومات، والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماط سلوكهم للوصول إلى النتائج المحددة.

- **الأهداف الإدارية:** تعتمد المنظمات على معلومات أو نتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل وإدارة المرتبات والحوافز والترقيات والنقل، والتسريح المؤقت للعاملين، وتخطيط الموارد البشرية، وإعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.

- **أهداف تنموية:** تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب الأداء للعمل عندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع، حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء كمعلومة مرتدة، تساعد في تحديد نواحي الضعف في الأداء من ناحية، والكشف عن أسبابه من ناحية أخرى، وهل يرجع الضعف في الأداء إلى قصور في المقدرة أو الحوافز أو علاقات العمل.. إلخ، والتي على أثرها يتم إعادة النظر في سياسات ونظم الموارد البشرية (الاختيار، والتعيين، والتدريب، والحوافز، والاتصالات.. .) التي تساهم في تحسين الأداء للعاملين.

ويبقى الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة أداء العاملين في جميع المستويات التنظيمية، لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم وتطوير معارفهم وقدراتهم، وبالتالي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس علمية وموضوعية.

ومن خلال ما تقدم نستنتج أن عملية تقييم أداء العاملين ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة للحصول على غايات أخرى، واتخاذ قرارات مهمة بناء على أساسها.

¹ سيزلاجي اندرودي، ولاس ومارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992، ص ص: 378-379 .

² علي محمد عبد الجبار الحميري، مرجع سابق، ص ص: 188-189 .

2- طرق تقييم أداء العاملين

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقدير لكفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية وحديثة). ومن خلال هذا المطلب سنحاول شرح طرق تقييم أداء العاملين.

2-1 الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين

وتتضمن عدة طرق أهمها:

2-1-1 طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم مدير القسم أو المشرف على التقييم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة ذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً لأحسنهم، ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة عند الشخص الذي يمثل الأسوأ، ثم يتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة،¹ أي مقارنة أداء الشخص بالآخرين على أن لا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

ولهذه الطريقة مزايا وعيوب هي:²

* مزايا هذه الطريقة:

✓ تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة التطبيق؛

✓ التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء يتم بطريقة واضحة.

- عيوبها:

ومن عيوب هذه الطريقة هو أن الشخص القائم بعملية التقييم قد يميل إلى الذاتية في الترتيب والتقييم؛ لأن هذه الطريقة تعتمد على طريقة تفكيره مما قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، كما يصعب ترتيبها في حالة وجود عدد كبير من الأفراد، ضف إلى ذلك فإن هذه الطريقة لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء العامل بالنسبة لكل مجال على حدة.

2-1-2 طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية): وهنا يقوم المشرفون على عملية التقييم بمقارنة أداء عامل

ما مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤدون نفس العمل (الوظيفة) حيث يتم مقارنة الشخص (أ) مع الشخص (ب) ثم مع (ج) ثم مع الشخص (د) وهكذا بالنسبة لباقي الأشخاص حتى يتم تحديد من هو الأفضل.³

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 112

² نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص ص: 90-91.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 146

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:¹

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} [(1-2) / 2]$$

وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة لأن الحكم فيها عام.

2-1-3- طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو يرى أن غالبية الأفراد يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الأفراد في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة.²

مثلا: أن المشرف يختار 10% من مرؤوسيه يمثلون المستوى الممتاز و 10% تمثل المستوى الضعيف، ثم يختار الباقيين 20% يمثل المستوى المتوسط و 20% أخرى أقل من الممتاز وأفضل من الجيد، ويبقى 40% المستوى الجيد يتوسط كل المستويات. كما لهذه الطريقة مزايا وعيوب هي:³

* **المزايا:** سهولة الاستخدام والتطبيق العملي، وتقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على فئات بشكل واضح، وتلافي عيوب التساهل والتعميم.

* **العيوب:** لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء العاملين، وتفرض تساوي مختلف المنظمات في نسب الممتازين ونسب الضعفاء (10%) بينما الواقع العملي يشير إلى تفاوت هذه النسبة من منظمة لأخرى.

2-1-4- طريقة التدرج البياني: يقاس أداء العامل هنا وفق معايير محددة كنوع الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، التعاون... الخ، وتحدد الدرجات على أساس من (1) إلى (5) أو من (1) إلى (3)، حيث يمثل الدرجة (1) ضعيف، و(2) مقبول، و(3) جيد، و(4) جيد جدا، و(5) ممتاز.⁴ ثم يتم تجميع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل أداء الفرد.⁵

أما مزايا وعيوب هذه الطريقة فتتمثل فيما يلي:⁶

* **المزايا:** سهولة الاستخدام، ولا تستغرق جهدا ولا وقتا كبيرين.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص 61.

³ أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997، ص 377.

³ نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص 93.

⁴ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 113.

⁵ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق، ط3، عمان، 2004، ص 89. (بتصرف)

⁶ نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص 94.

* العيوب: الفرد الذي يقوم بعملية التقييم قد يكون متحيزا في تقديره، كما أن عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا أو متشددا، وقد يعطي أوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتبار لأهميتها النسبية.

2-1-5 - طريقة التقرير المكتوب (القوائم): في هذه الطريقة يقوم المشرف على التقييم بكتابة تقرير في نهاية الفترة اعتمادا على ذاكرته دون الاستناد إلى مذكرة يسجل فيها الأحداث الجوهرية، وتقوم الإدارة بجمع التعليقات، وقد يتم مثلا استخدام استمارات مصممة خصيصا لملاحظات المقيم، وتصنيفها طبقا لعناصر معينة.¹

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة كما تتطلب وقتا كبيرا لإعدادها، ضف إلى صعوبة الإحاطة بكل مكونات الأداء.² أما في حالة إعداد تقارير فإن اختلاف طرق إعداده يجعل من الصعوبة مقارنة تقرير بتقرير آخر.³

2-2- الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين

نظرا للانتقادات والعيوب التي وجهت لطرق التقييم السابقة والتي تعتمد كلها على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم جاءت الطرق الحديثة بعد التفكير في تطوير الطرق التقليدية لتصبح أفضل لتقييم أداء العاملين، ومن أبرزها ما يلي:

2-2-1 طريقة الوقائع الحرجة (الأحداث الهامة): في هذه الطريقة يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال، والسلوكيات المؤثرة سلبا على فعالية الأداء، وهذه المواقف الجوهرية الايجابية والسلبية، يتم تسجيلها من قبل المشرف على التقييم خلال فترة محددة، وعليه فان هذه الوظيفة تقلل من التحيز الشخصي؛ لأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية طيلة فترة التقييم.⁴ وتتمثل مزايا وعيوب هذه الطريقة فيما يلي:⁵

✓ مزايا هذه الطريقة: عدم التحيز والتركيز على كفاءة وقدرة العاملين واكتشاف إمكاناتهم، وتعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء العاملين.

² زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد والعشرين: كيف يقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع دون طبعة، القاهرة، دون تاريخ، ص 12.

² لامية بوغريس، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسات العمومية، ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2012، 2013/3، ص 85.

³ رفيقة شمامي، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006-2007، ص 106.

⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 146.

⁵ نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص 97. (بتصرف).

✓ **عيوب هذه الطريقة:** تتطلب جهد كبير ومستمر من طرف الرؤساء لمتابعة المواقف والأحداث، كما أن مراقبة المشرف لمؤوسيه باستمرار يضايقهم ويشعرهم بأنهم مراقبون وأن المشرف يتصيد أخطائهم ويقيد حركتهم.

2-2-2- طريقة التدرج على الأساس السلوكي: يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث انه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، كما يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها كأن يكون لكل سلوك درجة أو وزن (مثلا إذا كانت هناك خمسة أبعاد فإننا نجد خمسة درجات ولكل بعد درجة) مما يساعد المشرف على ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.¹ وتتمثل مزايا وعيوب هذه الطريقة فيما يلي:²

مزايا هذه الطريقة: تقلل من الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد التقييم، وربط الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب، واتصافه بالموضوعية والصدق، كما تساهم في تحديد نقاط الضعف في أداء العامل بدقة وبذلك يكون التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتعلق بالتحفيز والتكوين وغيرها.

عيوب هذه الطريقة: ارتفاع التكلفة والجهد والوقت المستغرق لتنفيذ هذه الطريقة ولا يمكن استخدامها إلا للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتالي تتضمن القوة الجسمية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية.

2-2-3- طريقة الملاحظات السلوكية: بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة، إلا أن المشرف على عملية التقييم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، وترتيبهم على أساس خمسة درجات لكل بعد، بدلا من درجة واحدة لكل بعد واحد، ومن ثم تجمع الدرجات التي تحصل عليها الأفراد العاملين، وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع.³

2-2-4 - طريقة الاختيار الإجباري: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة لعملية الأداء، حيث يتم بموجبها تصميم استمارة كنموذج خاص لتقييم أداء العاملين، ويتم على أساس هذه الطريقة اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد؛

¹ علي محمد الرباعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2003، ص95.

² سهيلة محمد عباس، وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 256-258.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص209 .

بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد،¹ كما هو موضح في المثال التالي:

المجموعة الأولى: 1- يتصف بالجرأة

2- يحب المسؤولية

المجموعة الثانية: 1- يتصف بالسلبية

2- لا يحب المسؤولية

تتصف هذه الطريقة بأن الأوزان (الدرجات) المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المنظمة. وهذا يؤدي إلى التقليل من درجة التحير في عملية التقييم، كما تتميز بكونها تجبر المقيم على دراسة أداء العامل بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات العامل، ولكن يؤخذ عليها عدم ضمان سرية الأوزان (الدرجات)، كما أنها بحاجة إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات، بالإضافة إلى صعوبة فهمها بسبب تعقدها.²

2-2-5- طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوع من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل والرؤساء والمنظمة.³

فاستخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جو من التعاون في الأداء، والمشاركة في تحمل المسؤولية، كما تنتشر الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية تقييم الأداء.

2-2-6- طريقة الإدارة بالأهداف: تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويشارك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والأهداف المسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل انجازه مع ما أنجز فعلاً.⁴ ومن مزايا وعيوب هذه الطريقة نجد:⁵

إن الهدف الرئيسي لهذه الطريقة هو تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وكذا تحسين مناخ وظروف العمل المناسب، وأنها موضوعية لاعتمادها على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي، وكذا إطلاع العاملين على ما هو مطلوب منهم وما هي إمكانياتهم، وتسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف. ويعاب على هذه الطريقة صعوبة المقارنة بين الأفراد لارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المسطرة له، كما تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية في تحديد الأهداف بشكل واضح وخاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين.

¹ لامية بوغريس، مرجع سابق، ص 89 .

² نفس المرجع، ص 90 .

³ مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص 96 .

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، 209، (بتصرف)

⁵ نعيمة فضيل، مرجع سابق، ص ص: 118-121 .

2-2-7-طريقة التقييم 360 درجة: تعتمد هذه الطريقة على تعدد مصادر التقييم إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، ومساعديه المباشرين المسؤولين، وكذا آراء المتصلين به من خارج المؤسسة، بالإضافة إلى تقييمه لذاته وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد في المعايير التي يتم على أساسها التقييم وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن طرق تقييم الأداء كثيرة ومتعددة، وحتى يكون نظام التقييم ذو فعالية أكبر لابد من أن تتمتع إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يسمح لها بأخذ المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتها الأساسية وخاصة عند اختيارها لطريقة معينة من أجل تقييم أداء العاملين بها.

2-3 مشاكل تقييم أداء العاملين وأساليب معالجتها

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى مختلف المشاكل التي تعيق عملية التقييم وكذا أساليب معالجة هذه المشاكل.

2-3-1 مشاكل تقييم أداء العاملين

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع أو تعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفعالية وهذه المشاكل تشمل الآتي:

- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء
- سرية التقييم
- عدم موضوعية المقيم: بسبب أثر الهالة، التساهل أو التشدد، الميل نحو المركزية أو الوسطية، والتفضيلات الشخصية والمحسوبة.
- اعتبار التقييم جزءاً من العملية الانضباطية: إن التقييم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء العامل وأن نواحي القصور في أداء العامل بحاجة إلى دراسة ومناقشة مع العامل بهدف معالجتها. ولا يعني ذلك الأمور الانضباطية أو التأديبية يجب ادخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء.
- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم: إن الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقييم فعال يعكس حقيقة مفادها أن الإدارة تعطي عملية التقييم أولوية منخفضة جداً بين المسؤوليات المناطة للمشرفين.

وبناء على ذلك يمكن تصنيف هذه المشاكل على أنها ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

¹ رفيقة شمامي، مرجع سابق، ص 107 .

2-3-2 أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل آثارها السلبية هي:¹

- الاعتراف الفعلي بالمشكلة؛
- تقوم المنظمة باختيار الطريقة الأنسب لها في التقييم والتي تتناسب مع الوظيفة وتكلفة الإعداد والتنفيذ والسهولة (الفهم والتطبيق)، والاستفادة منها في الترقية والعلاوات والتطوير؛
- عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للموظف، بل يجب مراجعته من قبل الرئيس؛
- استبعاد العوامل الشخصية.

وإضافة إلى ما سبق لابد من:²

- إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها خلال التقييم، وأيضاً حق مناقشة التقييم مع القائمين به؛
- كفالة حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم، وتقديم حججه ومبرراته أمام سلطة أعلى من الجهة القائمة بالتقييم؛
- ضرورة وجود معايير موضوعية وواضحة ومفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له؛
- تدريب القائمين بالتقييم وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه؛
- ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك.
- أن تكون عملية تحسين الأداء لدى العاملين متوافقة مع أهداف المنظمة، طويلة، ومتوسطة، وقصيرة المدى؛
- أن تكون منسجمة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة؛
- قابلة للتنفيذ؛
- أن تعطي فائدة مادية ومعنوية للمنظمة؛
- معرفة الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء.

¹ نفس المرجع السابق، ص 106 .

² عبد العزيز جميل مخيمر، محمد محمود الطعمنة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم و التطبيقات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص ص: 69-85.

خلاصة:

لقد لاحظنا من خلال هذا الموضوع اختلاف آراء الباحثين في إعطاء مفهوم موحد ودقيق لأداء العاملين، غير أن هذا الاختلاف جزئي وليس جوهري إذ كلها تصب في اتجاه واحد، وهو أن أداء العاملين سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، وهو محصلة لمجموعة من العوامل تتمثل في القدرات والمهارات واستعدادات العامل إضافة إلى مناخ العمل والعلاقات بين الزملاء والرؤساء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة على جميع المستويات التنظيمية بدءا من الإدارة العليا إلى غاية آخر عامل في السلم الإداري، قصد قياس كفاءة العاملين وانجازاتهم وسلوكهم في العمل الحالي للتعرف على مقدرتهم في تحمل مسؤولياتهم واستعدادا لتقلص مناصب عليا في المستقبل، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف من أجل تحسين الأداء.

إن تقييم الأداء ليس عملا ميكانيكيا يتم بطريقة آلية، ولا هو خاضع لتشريع قانوني لا يقبل المساس به، وإنما هو عامل عقلي يقتضي دائما تجديدا وتطويرا، ويحتاج إلى مواجهة المواقف الجديدة بوسائل تناسبها، وأن المنظمات التي لا تعتمد مبدأ التطوير في التقييم المنظم والموضوعي لا بد أن تفقد فعاليتها، كما يعتمد نجاح عملية تقييم أداء العاملين على مدى الالتزام بالمبادئ العلمية والأخلاقية عند التقييم، إذ أن نجاح عملية التقييم تتمركز أساسا حول معقولية ومصداقية وثبات وعدالة أسلوب التقييم المستعمل.

المحاضرة السادسة: تسيير الصراعات (إدارة الصراعات)

تمهيد:

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات وهو أمر حتمي؛ لأن الثبات والاستقرار يكون من الأمور المستحيلة، وعليه فالصراع أمر محتوم ولا مفر منه داخل المنظمات؛ ولكن القدرة على إدارة وتسيير الصراعات تعتبر واحدة من أهم المهارات التي يحتاجها المدير المعاصر للتعامل مع تلك الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة.

أولاً: مدخل الى الصراع

تأتي كلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع أو الخصام أو الجدل أو الخلاف أو الشقاق أو التعارض، أما كلمة (Conflict) فهي من أصل لاتيني وتعني العراك أو الخصام والصدام، إذا فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح أو الآراء أو الخلاف.¹ ومن جانب آخر فإن مفهوم الصراع والذي يرتبط في معناه ببعض المفاهيم الأخرى، مثل (النزاع - الخصام - الخلاف - الشقاق) جاء ليعكس وجهة نظر الباحثين والمهتمين من جهة، والموضوع أو المجال الذي يتناوله كل منهم من جهة أخرى.

1- مفهوم الصراع

ليس هناك تحديداً دقيقاً لمفهوم الصراع التنظيمي، سوف نعرض أهم الآراء حول محاولات الباحثين لتحديد مفهومه كما يلي:

- يرى (Robbins) أن الصراع هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر.²
- وعرفه (Daft) بأنه "تفاعل متبادل تحاول فيه مجموعة معينة عرقلة أو إعاقة تحقيق أهداف الآخرين".³
- وذهب آخر في تعريف الصراع على أنه "الموقف الذي يوجد فيه أهداف مدركات ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي الى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني " ⁴.

1 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة، عمان، 2005، ص263.

Robbins, Organizational Behavior, 9th Ed, Prentice Hall international Inc,²
Upper Saddle River, New Jersey.,2001, p 243

Daft. Richard. L, Management, Sixth Edition, 2003. p625.³

4 محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 318

- أما رحيم فقد قدم تعريف شاملاً للصراع على أنه "عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات أو عند تعرض أحد الأطراف الى اهداف الطرف الآخر، ومنعه من اشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة¹.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج انه لا يوجد تباين أو اختلاف جوهري في مضمون الصراع؛ وعليه يمكن القول أن الصراع هو تنافر فردين أو مجموعات بسبب تعارض مصالحهم وأهدافهم أو بسبب تباين اتجاهاتهم وقيمهم، مما يؤدي إلى تفاعل متبادل يحاول كل طرف عرقلة الآخر في تحقيق أهدافه.

2- الصراع في الفكر الإداري

مر الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بعدة مراحل وفيما يلي نتناول أهم أفكار كل مدرسة:

2-1 المدرسة الكلاسيكية:

لقد سادت النظرية الكلاسيكية معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين، وعكست فكرة ضرر الصراع بكافة اشكاله وأنواعه على التنظيم²، وتقوم وجهة النظر التقليدية على الافتراضات التالية: يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها، ويحدث الصراع عادة بواسطة اشخاص معينين، وبأن تلعب السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع، إذا حدث الصراع فالحل أن تتركه الإدارة أو تتجاهله³.

2-2 المدرسة السلوكية:

سادت المجتمع الإنساني منذ الخمسينيات من القرن العشرين، فقد نظرت للصراع على أنه ظاهرة تفرزها التفاعلات الاجتماعية، وهو أمر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه اطلاقاً⁴. وعليه فقد اعترفت هذه المدرسة بوجوده، ولكن مع ضرورة التخلص منه إن أمكن ذلك.

¹ . Rahim A, Managing Conflict in Organizations - 3rd Ed, Westport: Greenwood Publishing Group Inc, 2001, p: 101.

² عباس عبد المهدي، استراتيجية إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية بالأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

للمعلمين، مجلة البحوث والدراسات، م20، ع2 جامعة مؤتة الأردن، 2005، ص191.

³ محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000، ص242.

⁴ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الدار صفاء للنشر عمان، الاردن، 2002، ص142.

2-3 المدرسة التفاعلية:

تقوم النظرية التفاعلية للصراع على افتراضات هي: أن الصراع حالة لا يمكن تجنبها، وهو انعكاس طبيعي للتجديد، وإدارته ممكنة، كما يعتبر الحد الأدنى للصراع شيئاً عادياً وضرورياً¹.

3- أهمية الصراع

ان وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج ايجابية إذا ما أحسن استثماره، فإنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة، وتطوير أدائها، والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لابد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده لكي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي الى الجمود والركود فيها.

وفيما يلي نستعرض أهم النقاط حول أهمية الصراع².

3-1 الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الادارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله (المنظمة) الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقاءها ونموها.

3-2 الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

3-3 الصراع اداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والابداع فعندما لا يكون هناك صراع على الاطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والابداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل الى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الابداع.

3-4 الصراع اداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الاربك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

4- أسباب الصراع

هناك العديد من العوامل تصيب نشوء الصراع في المنظمة أهمها³:

¹ عباس عبد المهدي، مرجع سابق، ص 243.

² أمل محمود على العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق اهداف المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 67،

بغداد، 2008، ص ص: 80-81.

³ Daft, op.cit, p 631.

4-1- ندرة الموارد:

تتضمن الموارد بشكل عام: الأموال، والمعلومات والمستلزمات المالية، فربما يسعى الأفراد من أجل تحقيق الاهداف وزيادة مواردهم، والذي يدخلهم في الصراع هو عندما يتنافس الأفراد أو فريق العمل على الموارد النادرة فيصبح الصراع محتملاً ولا مفر منه.

4-2- عدم وضوح حدود المسؤولية:

يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجباتهم وحدودهم، أما عندما تكون غير واضحة يرفض العاملون أو يتقاعسون عن تنفيذ المهمة.

4-3- ضعف عمليات الاتصال:

إنّ تردى الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملين من بلدان مختلفة، وبالتالي من ثقافات متباينة، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات أو عدم كفاءتها عدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي تردهم، وربما يؤدي ذلك إلى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

4-4- الاختلافات الشخصية:

تظهر الخلافات والنزاعات الشخصية بين العاملين بسبب اختلافات سماتهم الشخصية، والثقافية، والتعليم، والاتجاهات والتي تجعل أحياناً من الصعوبة العمل سوية أو مع البعض، إن بعض الاختلافات الشخصية بين العاملين يمكن التغلب عليها، لكن بعض النزاعات الصعبة من الصعوبة إيجاد حلاً لها

4-5- الاختلافات في القوة والمكانة:

تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين على أخرى، فينهمك العاملون في صراع من أجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل أو على المنظمة.

4-6- الاختلافات في الأهداف: يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الأفراد لتحقيق أهداف متباينة، فالاختلاف في الاهداف هي مسألة طبيعية في المنظمات، فقد يقع رجال البيع في صراع مع بعضهم البعض مع مدير المبيعات إضافة إلى ذلك فإن أهداف قسم المبيعات ربما تقع في صراع مع أهداف قسم التصنيع وهكذا.

5 - مراحل الصراع

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن ان يطلق عليها دورة حياة الصراع، ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن تظهر دون مقدمات، أو من العدم، حتى وان ظهر فجأة، فهو نتيجة رواسب، واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات، ولقد قدم (لويس بوندى) نموذجاً شهيراً يوضح فيه خمس مراحل للصراع التنظيمي وهي كالتالي¹:

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 376.

5-1-مرحلة الصراع الضمني:

وتتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبًا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

5-2-مرحلة الصراع المدرك:

حيث يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع أو ملاحظته، وهنا تلعب المعلومات دورًا مهمًا في تغذية صورته ومدركاته.

5-3-مرحلة الشعور بالصراع:

يتضح فيها الصراع ويتبلور وتتولد اشكال من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع.

5-4-مرحلة الصراع العلني:

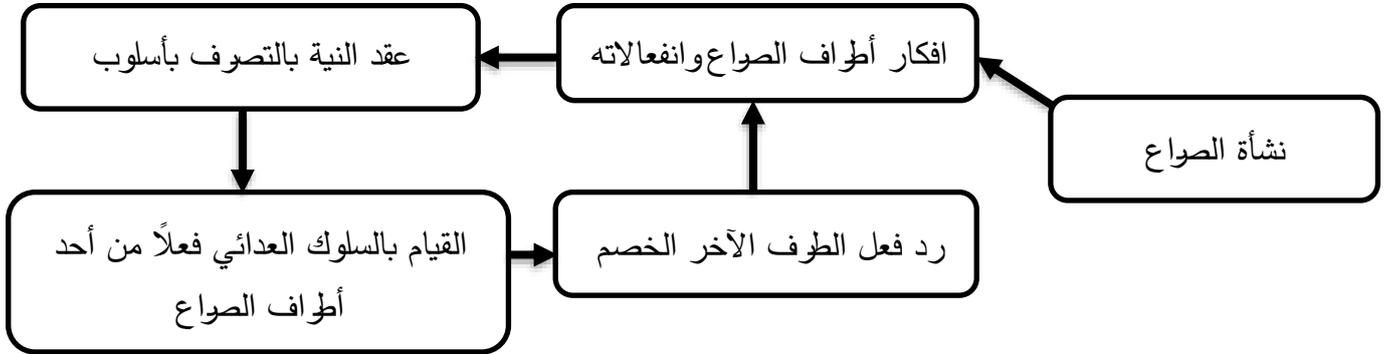
في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة الى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، واللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5-5-مرحلة ما بعد الصراع العلني:

وهي تتعلق بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي الى تحسن أداء الافراد والجماعات، أما إذا انتهت ادارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

والشكل التالي يوضع لنا هذه المراحل:

الشكل رقم (02): مراحل الصراع



المصدر: احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 8، مصر، 2002، ص 271.

يتضح من الشكل أعلاه أن إدراك أطراف الصراع لوجود الصراع يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع مما تجعلهم يعتقدون النية على اتباع أسلوب أو طريقة عدائية وهذا ما يؤدي الى القيام بسلوك عدائي من طرف أحد الأطراف المشتركة في الصراع والذي يقابله ردة فعل الطرف الآخر وهكذا تتكرر نفس مراحل الصراع وبنفس الطريقة؛ وعليه يتبين لنا أن للصراع طبيعة ديناميكية غير مستقرة نتيجة للتفاعل المستمر بين الفاعلين في المنظمة.

6- أنواع الصراع

يوجد أربع أنواع للصراع وهي:

6-1- الصراع داخل الفرد (الصراع الذاتي):

يحدث الصراع الفردي عندها يريد الفرد أن يمارس شيئاً مرغوبين ولكن الواقع يفرض عليه اختيار أحدهما، وعندما يكون الفرد ميالاً لعمل شيء مرغوب فيه ولكن تكتنفه المخاطر، ويحدث عندما يكون أمام الفرد عدد من البدائل المرغوبة ولكن تكتنف كل منها المخاطر¹، فالصراع الفردي ينشأ من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ قرار لمواجهة مشكلات أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحياناً على معرفة البدائل المحتملة والتوزيع الاحتمالي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله القرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل أو تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكد من النتائج المتوقعة بدرجة عالية من الاحتمال². وقد يكون للإحباط الذي يواجهه الفرد في حياته وعمله آثاراً

¹ صالح الطويل، الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2001، ص ص 305-306.

² حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2002، ص ص 302-303.

سلبية في حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون عائلاً دون تحقيق الفرد لأهدافه، فينتج عن ذلك الاحباط ردود فعل دفاعية كالتبرير والانسحاب¹.

6-2 - الصراع بين الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع بين الافراد في المنظمة كنتيجة لأحد الاسباب التالية²:

- لاختلاف حاجاتهم والادوار التي يقومون بها.
- لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم.

ويعتبر تقسيم العمل أحد عوامل اثاره الصراع اذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم احياناً بجزء من المهام التي كانت لغيرهم، وقد يعمد الرئيس الى تكثيف العمل على طرف ما ويخفف على الطرف الآخر، أو إسناد مهام لموظف ما إلى غيره أو انه يعمل على ضبط توقيت الدخول الى العمل مما يثير غضب العاملين واتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم³. فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتماماته واهتمامات الجماعة، وعندما يشعر بهذا التعارض يعتقد ان تصرفات الآخرين تعترض تحقيق اهتماماته التي تؤدي إلى حدوث الصراع بينه وبين الآخرين.

6-3 - الصراع بين الجماعات:

وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمات حيث يكون لجماعة العمل والاقسام والادارات التي تكون المنظمة وجهات النظر، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح⁴. وعليه فالصراع بين الجماعات هو صراع بين الاقسام والادارات داخل المنظمة الواحدة.

7 - خصائص الصراع:

من خلال ما تم ذكر سابقا نستطيع القول إن هناك خصائص أساسية للصراع وهي⁵:

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي الى حدوث السلوك.
- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على إضرار بعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى اعاقه الطرف الآخر.

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995، ص196.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص381.

³ احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص ص 10-11.

⁴ فاروق فليح، والسيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 133

⁵ سهام عبد الله حسين، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة العراقية، العدد 47، ج1، العراق، دون سنة، ص438.

– تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

ثانياً: إدارة (تسيير) الصراعات وأساليب معالجتها.

1- مفهوم ادارة الصراع

ان ادارة الصراع لا تعنى حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده اذ كان معدوماً، وزيادته إذا كان أقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن زاد عن ذلك، ومن أهم التعريفات التي تناولت مفهوم الصراع نجد:

– يعرف (Robbins) إدارة الصراع على أنها العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه¹.

– ويعرفه (Rahim) أنها " التشخيص الكامل للصراع، والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفاعليته وأساليب معالجته. "²

– وتعرفه الباحثة على أنها "مجموعة من الطرق والأساليب لتشخيص الصراع وقياس حجمه وتحديد أسبابه من أجل معالجته، وهي مهارة أساسية وضرورية لمديري المنظمات.

2-تشخيص الصراع

ان تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته ومعلوم أن الصراعات تختلف حسب نوعها بين الأفراد إذ انها تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق ومن ثم يبدأ هذا الخلاف بالانتشار وذلك بمرور الزمن وتصل الى درجة يكون من الصعب معالجتها إذ لم تدرك من البداية وتعالج³، لذلك فإن التشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية:

– تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.

– تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت.

ان انتقاء ظاهرة الصراع لا يعني انعدام المشاكل وأوجه الخلاف وعدم الرضى بل بالعكس فقد تكون هناك مشاكل عديدة ولكنها مكبوتة، والادارة الجيدة هي التي تنتهج المنهج الوقائي في معالجة الصراعات بأن تتخذ من الأساليب الادارية ما يكفل تلافي حدوث صراعات، وأيضاً تنتهج المنهج العلاجي إذ تعمل

¹ Robbins, op.cit, p 392
² Rahim, op.cit, p 118

³ أمل محمود علي العبيدي، مرجع سابق، ص 83.

- جاهدة على الكشف بسرعة عن هذه الصراعات في بدايتها وإبرازها على السطح حيث سيمكن دراستها وتحليلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لحلها قبل ان يستفحل الأمر ويصعب وهي¹:
- الاهتمام بإجراءات شكاوي الأفراد، إذ انه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الادارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضى والتذمر و طرحها على محمل الجد.
 - اجراء المقابلات المتحققة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال.
 - اجراء البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والاقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة وبصورة أدق وأشمل للكشف عن الصراعات.

3 - اتجاهات وأساليب ادارة الصراعات:

تصنف اساليب الصراع في المنظمة بطرق مختلفة ومتعددة تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر بها لتلك الصراعات، وهناك تصنيفات جامعة كما أن هناك تصنيفات فرعية، وعليه يمكن تحديد اتجاهات إدارة الصراع وما يرتبط بكل منها من اساليب الى أربع اتجاهات رئيسية وهي:

3-1 - اتجاه الحزم والسيطرة:

اتجاه الحزم والسيطرة هو اتجاه يميل الى استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة، قد تتضمن سيادة أو تغليب طرف في الصراع على الطرف الآخر²، ويتميز هذا الاتجاه بالحزم الصارم والاساليب التي يتبناها هذا الاتجاه هي:

3-1-1 - أسلوب السيطرة:

عند استخدام اسلوب السيطرة يناقش المدير أسلوب الصراع في جو يسوده التوتر والقلق بين الاطراف المتصارعة ويستأثر بالحديث دون ان يترك للأطراف المتصارعة التعبير عن وجهة نظرهم، ويتجاهل أسباب الصراع، ويستخدم أسلوب التهديد والوعيد لإرغام الاطراف المتصارعة على تقديم تنازلات عن حقوقهم³.

3-1-2 - أسلوب التنافس:

يتسم هذا الاسلوب بالحزم ويترجم بالبرح والخسارة وبموجب هذا الأسلوب فإن المدير يحاول إجبار الاطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره، وذلك لما يمتلكه من سلطة، وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 83-84.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 263.

³ العميرة محمد، مبادئ الادارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الاردن، 2002، ص 247.

وجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير، أو هدف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلبيًا على تحقيق هدف الطرف الآخر، وإلحاق الهزيمة به وخسارته¹.

ويمكن استخدام أسلوب المنافسة في الحالات التالية²:

- في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل حاسم وضرورة.
- عند تجربة الأساليب الأخرى وتثبت فشلها.
- في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة.

3-2-2- اتجاه الحوار والتوسط:

يميل هذا الاتجاه في إدارة الصراع إلى التفاوض والنقاشات البناءة بين الإدارة وأطراف الصراع، ويعتمد على أطرف وسيطة تلتزم بالحيادة والموضوعية والرغبة في نجاح عملية إدارة الصراع. ومن الأساليب التي يتبناها هذا الاتجاه نجد:

3-2-1- أسلوب التفاوض:

يعتمد هذا الأسلوب على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف الصراع، ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية، وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئية، تمهيداً للتسوية الصراعات القائمة³.

3-2-2- أسلوب التسوية أو الحل الوسط:

وهو الأسلوب الذي يحاول الفرد (المدير) الوصول إلى حل وسط يرضي ولو جزئياً رغبات أطراف الصراع، ويتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون⁴، حيث يتنازل كل من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك⁵ والميزة الأساسية هنا أنه يسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا ينتج طرفاً رابحاً وآخر خاسراً، ويمكن استخدامه للوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت⁶.

¹ شاكر جار الله الخشالي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثرها على احساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة ايجابية الصراع دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 4، العدد 1، 2004، ص 8.

² بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، 2005، ص ص 152-153.

³ محمد عبد الغني حسنين هلال، مهارات إدارة الصراع: الصراعات الادارية وتأثيراتها على الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2001، ص 119.

⁴ زياد يوسف المعشر، الصراع التنظيمي - دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، المجلد 1، 2005، ص 49.

⁵ Rahim. A, op.cit, pp:128-130.

⁶ أسامة محمد شاكر، عمر محمد الشريف، المداخل الادارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 282.

3-2-3 - أسلوب الوساطة:

يعتمد هذا الأسلوب على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الاطراف المتصارعة، حيث يمكن له القيام بدور الوسيط لتسوية وإدارة الصراعات والفصل بين طرفي الصراع. ويمكن أن يؤدي دور الوسيط بعض الأفراد أو الهيئات كالمنظمات الاجتماعية والنقابية والهدف منه هو جمع أطراف النزاع على طاولة النقاش أو الحوار والبحث في الحلول الوسيطة والاتفاق عليها¹.

3-2-4 - أسلوب التهدئة:

ويقصد به تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغرض تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات الصحيحة والسليمة فيما بين الأطراف المتصارعة، وذلك باستخدام طرق مختلفة كالتقليل من شأن نقاط الخلاف بين أطراف الصراع، وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة².

3-3 - اتجاه التغاضي والاسترضاء:

يعتمد هذا الاتجاه على مجموعة من الأساليب للإدارة الصراع حيث أنه لا يعالج الأسباب الحقيقية لحدوث الصراع بسبب عدم رغبة أو قدرة المديرين في التعامل مع الصراع، وتتمثل هذه الأساليب في:

3-3-1 - أسلوب التجنب:

وهو الأسلوب الذي يحاول المدير عند استعماله المحافظة على التجانس النسبي للاختلافات الموجودة في موقع العمل ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط، ومن خلال اعتماد هذا الأسلوب يتم التجاهل والتغاضي عن مسببات الصراع، بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة³، وذلك باتباع عدة طرق منها⁴:

- الإهمال:

وهنا يتم تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه.

- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع:

ويعنى ذلك ابعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع.

¹ سامية فتحي عفيفي، كاميليا يوسف الجنائني، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حوس للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص 350.

² عيادة خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص 447.

³ أمل محمود على العبيدي، مرجع سابقاً، ص 87.

⁴ القريوتي محمد، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000، ص 258.

– التفاعل المحدود:

حيث يسمح للأفراد بالتفاعل بصورة محدودة وفي مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول اعمال دقيقة وصارمة.

3-3-2- أسلوب التنازل أو المجاملة:

يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع، إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة ويكون هذا الاسلوب فعالاً إذا كان هناك تناسب في قوة كل طرف من أطراف الصراع¹.

3-4- اتجاه التعاون والتكامل:

يقصد باتجاه التعاون والتكامل هو إلزام المدير بجمع الأطراف المتصارعة بافتراض وجود حل، وبالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة أنفسهم للوصول الى حل يرضى كلا الطرفين من خلال مراجعه نقاط الاختلاف والاتفاق والافادة من أفكار الطرفين للخروج بحل إبداعي²، والاساليب التي يتبناها هذا الاتجاه هي:

3-4-1- أسلوب التعاون والتآزر:

ويقصد به أن يعمل الفرد مع الطرف الآخر (من الصراع) لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويعنى باهتمام كل من هما ويسمى هذا الاسلوب بأسلوب الربح، أي بمعنى أن هذا الأسلوب لا يوجد به خسارة لكلا الطرفين، لأن كلا الطرفين يبحثان عن حل يحقق الفائدة للجميع، كما انه يساعد على تعميق افكارهم وتشجيع الاهداف المختلفة من اجل تحقيق التكامل بين حاجاتهم وبالتالي تحقيق التكامل بينهم.

3-4-2- أسلوب المواجهة وحل المشكلة:

يمتاز هذا الأسلوب بالتشخيص العلمي والتدقيق لجوانب المشكلة التي تسببت في نشوء الصراع الفردي أو التنظيمي ويتبع مجموعة من الخطوات المتمثلة فيما يلي:

- التعرف على أسباب الصراع من خلال مظاهره ومدى حدته وتحديد اسبابه بدقة؛
- التخطيط للتغيير (المواجهة) من خلال تركية الحلول والبدائل المقترحة لحل المشكلة، ومن ثم اعداد خطة للتدخل السريع لمواجهة الصراع؛
- التطبيق والتنفيذ من خلال تحويل الخطة الى واقع عملي اجرائي ومن ثم متابعة النتائج وتصحيح المسار من خلال التغذية المرتدة.

من خلال ما سبق نستنتج أنه لا يوجد أسلوب ملائم لإدارة الصراع يصلح لجميع الحالات، بل أن ذلك يتوقف الى حد كبير على الموقف، كما يتوجب على الادارة قبل اختيار الاسلوب الملائم لإدارة النزاع التعرف على الاطراف المتنازعة، وما هي اهتمامات كل طرف، وقيمه، وشخصيته، وشعوره وموارده. ... وغيرها، حيث يكون احتمالية إدارة النزاع أكبر بكثير إذا رأينا موقف الصراع من عيون الاطراف المتنازعة.

¹ نفس المرجع، ص 258.

² العمايرة محمد، مرجع سابق، ص 247.

4- آثار ونتائج الصراعات

يمكن أن يكون للصراعات آثار ايجابية وسلبية خصوصا تأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي وذلك حسب طبيعة الصراعات.

4-1- الآثار والنتائج الإيجابية:

تتضمن النتائج الايجابية للصراعات داخل المنظمات ما يلي:¹

- تحفيز للإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات؛
- تحسين نوعية الأداء الوظيفي؛
- تحسين نوعية القرارات المتخذة؛
- العمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات: ابداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين؛
- البحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.

4-2- الآثار والنتائج السلبية:

كما يمكن أن ينتج عن الصراع آثار سلبية ومن بينها²:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع الى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المنظمة.
- يبدد الطاقات عن مصلحة المنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
- يهدم ولاء الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الادارة والعاملين، ولجوء الافراد الى اعمال الانتقام، تتمثل في اهمال الآلات، أو اخفاء المعلومات.
- يعوق عمل التعاون الجماعي.
- انخفاض الإنتاجية.
- التوتر النفسي، والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على انتاجية المنظمة، وتخفيض الروح المعنوية للعاملين.

¹ خضير كاظم القريحات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، اثرء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2009، ص ص 326-327.

² عجراد شرحبيل، ادارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة للسنة الثالثة ليسانس: التخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص 101.

خلاصة:

يعتبر تسيير أو إدارة الصراعات من المواضيع الهامة بالنسبة للإدارة، فهو موضوع متجدد تجدد التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الفاعلين في المنظمات، هذه الأخيرة هي سمة من سمات الحضارة المعاصرة، وعليه فسوسيولوجية الصراعات باتت مهمة في المنظمة ، لأن التفاعلات الاجتماعية هي أساس الصراع؛ وعليه فإن النظرة بخصوصه قد تغيرت من نظرة سلبية ترى أنه ظاهرة مرضية إلى نظرة تقايلية تقر بحتميته، وأنه ظاهرة طبيعية مهمة في توازن النسق الاجتماعي داخل المنظمة، ويرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد حيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف المنظمة؛؛ وعليه فقد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف أفراد آخرين داخل التنظيم، حيث ينشأ عنها علاقات مع أفراد وجماعات تنظيمية، يمكن أن تتسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد ويكون لها آثار متباينة على مستوى أدائهم، إلا أن الإدارة يجب أن تتعرف على طبيعة الصراع وأسبابه ومستوياته.... الخ؛ من أجل إدارته.

كما أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من الآثار الإيجابية، تستدعي من الإدارة استغلاله لصالح المنظمة.

المحاضرة السابعة: الجانب القضائي في تسيير الموارد البشرية (المنازعات الفردية والجماعية وطرق تسويتها)

تمهيد:

تتميز الحياة المهنية بالحركية والتأثر السريع وبتغير المعطيات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، باعتبارها تخضع لمصالح متناقضة، أي مصالح العمال الفردية والجماعية من جهة ومصالح أصحاب العمل من جهة أخرى والخاضعة لعدة قوانين ونظم بعضها ذو طابع عام ومبدئي من وضع السلطة العامة أو ما يعرف بقانون العمل أو قانون علاقات العمل الفردية والجماعية، والبعض الآخر ذو طابع مهني أو خاص من وضع أطراف العلاقة أنفسهم، أو ما يعرف بالاتفاقيات الجماعية للعمل، كأثر تنظيم العلاقات العمل.

تنشأ عن هذه المصالح أحياناً الاخلال بالالتزامات المقررة في القوانين والاتفاقيات التي تحكمها، وبرز العديد من حالات التشنج والتأزم في العلاقات بين العامل من جهة، وأصحاب العمل من جهة أخرى، وهو ما يطلق عليه بالمنازعات العمالية الفردية منها والجماعية.

أولاً: الأساس القانوني لمنازعات العمل الفردية:

تمثل علاقات العمل في المصالح متباينة بين العمال وأرباب العمل، هذا الاختلاف في المصالح وفي بيئة دائمة التغير يولد نزاعات داخل العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، وهذا ما تحدده النزاعات العمالية.

1-تعريف منازعات العمل الفردية:

عرّفت المادة 2 من القانون 90-04 المنازعات الفردية بأنها " تعد نزاعاً فردياً في العمل بحكم هذا القانون كل خلاف قائم بين عامل أجير ومستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط بين الطرفين، إذا لم تتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة"¹

يفهم من خلال هذه المادة أن النزاع الفردي هو كل خلاف يقوم بين العامل والمستخدم بسبب تنفيذ علاقة العمل، وفي نفس الوقت بسبب اخلال أحدهما بإحدى الالتزامات العقدية أو بسبب نزاع فيما يخص تكييف نص قانوني أو تنظيمي، أو اتفاقي، أو عدم الامتثال له، والذي سبب ضرراً للطرف الآخر، ولم يتم

¹ قانون رقم 90-04 مؤرخ في 06 نوفمبر 1990، يتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، ج ر رقم 06 المؤرخة في 7 فبراير 1990.

حله داخل جهة التوظيف ومن خلال استقراء المادة 2 من القانون 90-04 نجد أن النزاع لكي يعد نزاعاً فردياً يجب أن تتوفر فيه ثلاثة شروط أساسية:¹

- تمثل المنازعة الفردية طرفين أساسيين العامل الأجير والمستخدم.
- المنازعة الفردية هي كل خلاف يقوم بسبب تنفيذ علاقة العمل الفردية.
- يجب أن تستنفذ جميع أساليب التسوية الودية داخل المنظمة المستخدمة.

2-المعايير المعتمد عليها في نزاع العمل الفردي: من بين المعايير المعتمد عليها في نزاع العمل الفردي نجد:²

2-1-المعيار الأول: قيام علاقة التبعية بين العامل والمستخدم

التبعية القانونية تتمثل في العقد والنظام الداخلي وكذا صلاحيات المستخدم الإدارية والتأديبية، أما التبعية الاقتصادية فإنها تتمثل في عنصر الأجر.

تنشأ إذن علاقة التبعية بموجب عقد عمل مكتوب أو غير مكتوب، بغض النظر عن طبيعة علاقة العمل محددة أو غير محدّدة المدّة، حيث يلتزم العامل بأداء العمل لصالح المستخدم تحت إشرافه وإدارته، ورقابته مقابل أجر.

2-2-المعيار الثاني: ارتباط موضوع النزاع بالتزامات عقدية

من بين الشروط الأساسية لتكييف النزاع الفردي هو أن يتم اثناء سريان علاقة العمل ويتعلق موضوع النزاع بتنفيذ أو تفسير أو انتهاء علاقة العمل أو تطبيق نص قانوني أو اتفاقي إما عن طريق عقد العمل أو أية وسيلة أخرى، شرط أن تتوفر الصفة والمصلحة لتجعل العامل يستفيد من هذا الإجراء بصفة فردية، ومعنى ذلك أن النزاعات التي تحدث قبل بداية علاقة العمل أو بعد انتهائها بصفة عادية لأي سبب من الأسباب لا تدخل ضمن هذا الصنف من النزاعات. كما ان منازعات العملية الفردية قد تكون متعلقة ببند العقد، كتخلف بند من بنوده الذي يمس بصحته كعدم ذكر هوية الأطراف، أو عدم تحديد الأجر أو الاخلال بالتزامات الواردة فيه، وما ينشأ عنه من تعديل

¹ غربي نجاح، محاضرات في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، للسنة الثانية ماستر ادارة عامة، جامعة محمد لمين دباغين كلية الحقوق، سطيف، 2022-2023، ص2، اطلع عليه يوم 02/12/2022 على الرابط:

<http://en.univ-setif2.dz>

² موسى نسيم، محاضرات في قانون العمل، للسنة الثانية ليسانس، جامعة الجزائر 1 يوسف بن خدة، بكلية الحقوق، سعيد حمدين، 2020-2021، ص ص 50-51، اطلع عليه يوم 2022/11/30 على الرابط:

<http://biblio.univ-alger.dz>

أوتعليق أو إنهاء، كما تتعلق أيضا بعدم احترام النظام الداخلي كتسريح المستخدم العامل دون احترام الاجراءات التأديبية في النظام الداخلي، أو قد يتعلق النزاع بخرق الاحكام القانونية والتنظيمية.

3- أطراف المنازعة الفردية:

أطراف المنازعة الفردية هما العامل الاجير والمستخدم، الذي لا بد وأن تربط بينهم علاقة عمل ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:¹

3-1- العامل الأجير: عرف القانون 90-11 العامل الاجير في مادته الثانية بأنه كل الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي، عمومي أو خاص يدعى المستخدم، لذا فهو ملزم باحترام أوامره وتوجيهاته؛ لأنه في مركز التبعية وبالمقابل تكون للعامل مجموعة من الحقوق كحقه في الأجر، والواجبات كالتزاماته القانونية والعقدية.

3-2- المستخدم: هو ذلك الشخص القانوني الذي يعد طرفاً في عقد العمل، مهما تكن طبيعة المستخدم، سواء أكان شخصا طبيعياً أو شخصاً معنوياً يكون ملزم اتجاه الاجراء بتنفيذ كل التزاماته المفروضة عليه قانونياً، من دفع الأجر وتعويضات العطل مدفوعة الأجر والتزامه بتحرير كشف الراتب وشهادة العمل، إلى جانب كل التزاماته المحددة بموجب القانون 83/14 فيما يتعلق بالتصريح بالنشاط والأجور، وتوجيه طلب انتساب العمال للضمان الاجتماعي ودفع الاشتراكات الاجبارية، وبالمقابل يتمتع المستخدم بامتيازات وصلاحيات في مواجهة العامل الاجير تجعله الطرف الأقوى في العلاقة.

4-انواع منازعات العمل الفردية: تنقسم منازعات العمل الفردية الى أربعة أنواع:²

4-1- منازعات متعلقة ببنود العقد: إن كل اختلال بالالتزامات التعاقدية تنتج عنه نزاعات تتعلق ببنود العقد، تتخذ مظهر خلاف أو نزاع بسبب عدم مطابقة بند أو شرط لطبيعة العمل المنجز أو المتفق عليه بسبب تغير أوضاع اقتصادية أو اجتماعية أو بسبب مطالبة أحد الطرفين بإجراء تعديل بما يمس الطرف الآخر، بحكم خضوع عقود العمل الفردية للاتفاقيات الجماعية للعمل، والتزام الموقعين عليها بما ورد بها، خاصة إذا كان ذلك أنفع بالنسبة للعمال.

4-2- منازعات متعلقة يخرق النظام الداخلي: كل خرق للنظام الداخلي والقواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط سيؤدي بالمستخدم الى تطبيق إجراء ردعي ضد كل عامل في المنظمة يرتكب خطأ مهني.

4-3- منازعات متعلقة يخرق نص قانوني: كل اخلال بالأحكام القانونية والتنظيمية الخاصة بعلاقات العمل من أي طرف كان سواء العامل أو المستخدم فإنه بإمكانه أن يتسبب في نشوء نزاعات بين الأطراف.

¹ غربي نجاح، مرجع سابق، ص 3.

² غربي نجاح، مرجع سابق، ص ص 4-5.

4-4- نزاعات متعلقة بخرق الاتفاقيات الجماعية: كل اخلال ببند من بنود الاتفاقية الجماعية يثير نزاعاً متعلقاً بحقوق منبثقة عن نص اتفاقي يضع المستخدم في مواجهة مع العمال المتضررين، يلزمه تطبيق الأحكام الأكثر نفعاً للعمال.

5- إجراءات تسوية منازعات العمل الفردية في التشريع الجزائري.

تتمثل اجراءات التسوية النزاعات الفردية من خلال التزام الأطراف أولاً بأحكام التسوية الودية، ثم في حالة فشلها يتم اتخاذ إجراءات التسوية القضائية.

تتفرد النزاعات الفردية في العمل عن غيرها من القضايا الأخرى، بكونها رغم خضوعها لاختصاص قضاء العمل؛ إلا أنه يستوجب على المدعي أن يثبت قيامه بإجراءات التسوية الودية. ويقصد بالتسوية الودية تلك الاجراءات التي يقوم بها كل من العامل وصاحب العمل قصد حل النزاع القائم بينهم قبل اللجوء إلى القضاء، ونميز في هذا الصدد بين التسوية التي تتحقق داخل الهيئة المستخدمة، وتلك التي تباشر خارجها في إطار المصالحة¹.

5-1- إجراءات التسوية الودية: هذه الطريقة تؤدي الى تنمية تقاليد الاتصال والتشاور المباشر ما بين

الاطراف لتفاد تفاقم الوضع المؤدي إلى الأضرار بمصالح الطرفين من جراء هذه الخلافات² وتتمثل اجراءات التسوية الودية فيما يلي:

5-1-1- التسوية الودية الداخلية لمنازعات العمل الفردية.

يقصد بالتسوية الودية الداخلية للنزاع بتوصل طرفي النزاع (عمال أو ممثليه من جهة واصحاب العمل من جهة ثانية) الى تسوية ودية وادارية داخلية للنزاع القائم بينهما دون تدخل من جهة اخرى، ويكون ذلك بسحب صاحب العمل أو تراجع عن الموضوع أو القرار المتعلق بالنزاع أو تعديله استجابة لطلب العامل، ويتم التسوية الداخلية إما في إطار الاجراءات والانظمة المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الجماعية للعمل المعمول بها، أو في إطار الاحكام القانونية المنظمة للتسوية الداخلية للنزاع.

عند القيام بالطعن الداخلي أو النظام من القرار المتخذ ضده هي بداية او مرحلة كمحاولة لتسوية الخلاف تسوية ودية بين طرفي العلاقة لسحب القرار أو مراجعته أو تعديله قصد التوصل بسرعة لوضع حد لهذا الخلاف والحفاظ على استمرارية علاقة العمل دون تدخل من طرف آخر أجنبي وذلك وفق ما هو

¹ بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الفردية والجماعية)، دار الريحان للكتاب، الجزائر، 2011، ص 58.

² أحمية سليمان، آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003، ص 11.

محدد في الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية للعمل¹ والاتفاقية الجماعية العمل من اتفاق بين مجموعة من العمال وصاحب العمل أو مجموعة أصحاب العمل المستخدمون لهم ومنظماتهم النقابية الممثلة لهم. والمشرع الجزائري من خلال القانون 90 - 04 يحث على وضع القواعد والتدابير والاجراءات التي تضمن التكفل بنزاعات العمل الفردية داخل الهيئات المستخدمة وذلك في إطار التفاوض والاتفاقات الجماعية.

وفي حالة غياب الاجراءات الداخلية لحل النزاعات الفردية ضمن الاتفاقيات الجماعية المنصوص عليها في المادة الثالثة، سمحت المادة الرابعة من نفس القانون للعامل أن يعرض الأمر إلى الرئيس المباشر في العمل الذي يتوجب عليه تقديم جواب خلال ثمانية أيام من تاريخ الاخطار، وفي حالة عدم الرد يرفع الأمر إلى الهيئة المكلفة بتسيير المستخدمين أو إلى المستخدم حسب الحالة²، وقد يكون التظلم إلى صاحب العمل مباشرة لكونه هو الاقدر على الاستجابة لمطالب العامل، والاقدر على انتهاء حالة النزاع الفردي للعمل من خلال مسامحته للعامل رغم ثبوت خطئه المهني³.

وتلتزم الهيئة المستخدمة بالرد كتابياً عن اسباب رفض كل أو جزء من الموضوع خلال خمسة عشر يوماً على الأكثر من تاريخ الإخطار⁴.

ولابد من التنويه هنا إلى أن اسلوب النظم وان كان يعجل بتسوية منازعات العمل الفردية في مدة قصيرة، وبصفة خاصة تلك التي تكون اسبابها بسيطة، فإنه غالباً ما يخفق في ذلك عندما يتمسك صاحب العمل أو ممثليه برأيه أو قراره أو كان قبولا بالحل الودي مشروط ببعض الشروط التي يقبلها العامل.

5-1-2-التسوية الودية الخارجية لمنازعات العمل الفردية (مكاتب المصالحة)

نصت المادة 05 من قانون 90 - 04 على أنه " بعد استفاة اجراءات المعالجة الداخلية لنزاعات العمل الفردية، داخل الهيئة المستخدمة يمكن للعامل إخطار مفتش العمل للإجراءات التي يحددها هذا القانون"⁵.

¹ عبد الرحمان خليفي، القضاء الاجتماعي في الجزائر، دار العثمانية، الجزائر، 2016، ص ص 108-109.

² بشير هدي، مرجع سابق، ص 103.

³ مقني بن عمار، النزاعات الفردية للعمل والقضاء العمالي بين النصوص القانونية والممارسات العلمية، دون طبعة، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2017، ص 57.

⁴ سليمان أحمية، مرجع سابق، ص 12.

⁵ المادة 05 قانون رقم 90-04 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 06 فبراير 1990 يتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، ج ر، رقم 06 - 1990.

يفهم من نص المادة أعلاه، أن العامل لا يلجأ الى نظام المصالحة لتسوية النزاع ودياً الا بعد استنفاد اجراءات التسوية لنزاع العمل داخل الهيئة المستخدمة وذلك أما¹:

- لفشلها بسبب عدم توصل الطرفين إلى حل أو لعدم رضى العامل بمضمون الاتفاق.
- أو في حالة عدم قيام العامل بعرض النزاع على الهيئة المستخدمة.

5-1-2-1- مفهوم نظام المصالحة

نظام المصالحة هو عبارة عن إجراء يقوم به طرف ثالث ألا وهو مفتشية العمل محاولة منها تقريب وجهة النظر بين طرفي النزاع (العامل والمستخدم) ومحاولة تسوية النزاع القائم بينهما، وفي الأخير الخروج بحل يرضيهما قبل اللجوء للجهات القضائية في تسوية هذا الخلاف².

5-2-1-2- تشكيل مكتب المصالحة

وفقاً لنص المادة السادسة (06) من القانون 90-04 يتشكل مكتب المصالحة من لجنة متساوية الأعضاء مكونة من عضوين (02) ممثلين للعمال وعضوين (02) ممثلين للمستخدمين، حيث يتم تداول رئاسة المكتب بالتناوب لكلا الطرفين وهذا لمدة ستة (06) أشهر مرة من ممثلي العمال، وأخرى من ممثلي المستخدمين، ويتم انتخابهم لمدة ثلاث (03) سنوات من طرف ممثلين عمان الشركات والمؤسسات التي تقع في دائرة الاختصاص المحلي للجهة القضائية المعنية، إضافة إلى تعيين اعضاء احتياطيين يستخلفون هؤلاء في حالة غيابهم³.

5-3-2-1-5 مراحل تسوية النزاع الفردي للعمل بين مفتش العمل ومكاتب المصالحة

تمر مراحل تسوية المنازعات الفردية للعمل بين مفتش العمل ومكاتب المصالحة حسب القانون 90-

04 بالمرحلة التالية:

أ. أمام مفتشية العمل: يتم اخطار العامل لمفتش العمل المتخصص إقليمياً حيث تقدم الشكوى أو الاخطار من طرف العامل، ويكون إما في شكل عريضة مكتوبة يودعها لدى مفتش العمل من طرف العامل، أو بحضور العامل (أو المدعي) شخصياً أمام مفتش العمل لتقديم شكواه الشفوية والذي يتعين عليه أن يُدَوِّن تصريحاته في محضر معد لذلك.

¹ غربي نجاح، مرجع سابق، ص 8.

² عبد الكريم بوحميده، الطرق الودية لتسوية نزاعات العمل الفردية في ظل قانون 90-04، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الثامن، من هي: 176 - 177.

³ غربي نجاح، مرجع سابق، ص ص 9-12.

يقوم مفتش العمل خلال 3 أيام الموالية من تبليغه أو تحريره للمحضر تقديم الملف إلى مكتب المصالحة المتخصص إقليمياً للنظر في النزاع المعروض في المصالحة، ويقوم مفتش العمل باستدعاء الاطراف وتحسب 8 أيام من تاريخ الاستدعاء على الأقل إلى اليوم المحدد.

ب. أمام الكتب المصالحة: يتعين على مكتب المصالحة قبل إجراء الصلح بين الطرفين أن يتأكد من حضورهم لاجتماع المصالحة، ففي حالة غياب المدعى أو ممثله المؤهل دون وجود مانع شرعي يجوز لمكتب المصالحة شطب القضية، وفي حالة عدم حضور المدعي عليه يتم استدعاه من جديد من طرف مفتش العمل وفي حالة غياب المدعى عليه في اجتماعين متتالين يتم تسليم المدعى نسخة من المحضر بعدم المصالحة بسبب تغيب المدعى عليه بصفة نظامية.

يتم تحرير محضر في الحالات سواء تمت المصالحة أو لم تتم.

ويعد محضر الصلح وثيقة قانونية رسمية لها قوة الاثبات ولا يطعن فيها إلا بالتزوير.

5-2-التسوية القضائية لمنازعات العمل الفردية

إن فشل التسوية الودية لنزاعات العمل الفردية تتيح الفرصة أمام الطرف المتضرر باللجوء الى قضاء العمل أملاً في التوصل إلى تسوية قضائية، حيث تعتبر التسوية القضائية لمنازعات العمل الفردية المرحلة الأخيرة التي يلجأ إليها، وهو المبدأ الذي اعتمده المشرع الجزائري كغيره من التشريعات العمالية المقارنة من حيث انشاء قضاء للعمل مختص بالفصل في المنازعات التي تنشأ بين العمال وأصحاب العمل¹.

5-2-1- إجراءات التقاضي: نرجع لقانون الاجراءات المدنية والادارية لمعرفة الاجراءات المتبعة في ذلك والتي تشير إليها المادة 503 " ترفع الدعوة أمام القسم الاجتماعي بعريضة افتتاح دعوى طبقاً للقواعد المقررة قانوناً"، وأضاف هذا القانون أنه يجب رفع دعوى أمام القسم الاجتماعي في اجل لا يتجاوز 6 أشهر من تاريخ تسليم محضر عدم الصلح تحت طائلة سقوط الحق في رفع الدعوى كما هو مقرر في قانون الاجراءات المدنية والادارية، وترفع العريضة الموجهة إلى المحكمة بنسخة من محضر عدم المصالحة وذلك وفقاً لنص المادة 37 من القانون 90-04 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، حيث تحدد الجلسة الأولى في مدة أقصاها 15 يوماً التي تلي تاريخ توجيه العريضة الافتتاحية للدعوى، وعلى المحكمة أن تصدر حكمها

¹ بشير هدى، مرجع سابق، ص 92.

في أقرب الآجال باستثناء حالات اصدار أحكام تمهيدية، أو تحضيرية حسب نصوص المواد 38 و 39 من القانون نفسه¹.

5-2-2- تشكيل المحكمة: يتشكل القسم الاجتماعي من قاضي رئيسًا، ويعاونه مساعدان من العمال والمستخدمين وفقًا لما تنص عليه المادة 8 من القانون رقم 90-04 ويختص القسم الاجتماعي نوعيًا بموجب المادة 5000-2 من قانون الاجراءات المدنية الادارية بتنفيذ وتعليق وانهاء عقود العمل والتكوين والتمهين².

5-2-3- الاختصاص المحلي: حسب نص المادة 5001-1 "يؤول الاختصاص الإقليمي للمحكمة التي يقع في دائرة اختصاصها إبرام عقد العمل أو تنفيذه أو التي يوجد بها موظف المدعى عليه"³.

5-2-4- الاختصاص النوعي: نصت المادة 20 من القانون 90 - 04 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل في مجال الاختصاص النوعي على أنه: مع مراعاة أحكام المادة 7 من قانون الاجراءات المدنية تنتظر المحاكم الفاصلة في المسائل الاجتماعية فيما يلي⁴:

- الخلافات الفردية للعمل والناجمة عن تنفيذ أو توقيف أو قطع علاقة عمل أو عقد تكوين أو تمهين.
- كافة القضايا الأخرى التي يخولها لها القانون صراحة.

ثانيا: الأساس القانوني منازعات العمل الجماعية

إن اتساع دائرة علاقات العمل بين العمال والمستخدم وسعت من دائرة احتمال وقوع نزاعات بشكل أوسع في العمل.

1-تعريف منازعات العمل الجماعية

المقصود بالمنازعات الجماعية في العمل تلك الخلافات التي تثور بين مجموعة العمال أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة وصاحب أو أصحاب العمل من جهة ثانية حول تفسير أو تنفيذ قاعدة قانونية أو تنظيمية أو اتفاق أو اتفاقية جماعية تتعلق بشروط وأحكام وظروف العمل، أو بالمسائل الاجتماعية والمهنية والاقتصادية المتعلقة بالعمل، أو بأي أثر من آثار علاقة العمل الجماعية⁵ وحسب نص المادة 2

¹ موسى نسيمية، مرجع سابق، ص 54.

² نفس المرجع، ص 54.

³ نفس المرجع، ص 54.

⁴ نفس المرجع، ص 55.

⁵ أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 342.

من القانون 90-02 يعد نزاعاً جماعياً في العمل خاضعاً لأحكام هذا القانون " كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل ولم يجد تسوية بين العمال والمستخدم، باعتبارهما طرفين في نطاق أحكام المادتين 4 و 5 أدناه"، وبالتالي فإن منازعات العمل الجماعية تتمثل في كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل، تنشأ بين صاحب العمل أو مجموعة في أصحاب العمل وبين جميع العمال أو فريق منهم، ولم يتم تسويته بين الاطراف المتنازعة¹.

2- شروط المنازعة الجماعية: تتمثل شروط المنازعة في²:

2-1- تعدد أطراف المنازعة:

يجب أن تضم المنازعة عمال المنظمة أو مجموعة منهم، وأن يكون الطرف الثاني في المنازعة صاحب عمل واحد أو عدة أصحاب عمل.

2-2- تعلق موضوع المنازعة بمصلحة جماعية للعمال:

وذلك عندما يقوم العمال بالمطالبة بالحقوق المشتركة بينهم، كتلك المتعلقة بشروط العمل، أو المطالبة بزيادة الأجور، أو المطالبة بتطبيق نص قانوني..... الخ.

3- أنواع منازعات العمل الجماعية: هناك العديد من المنازعات الجماعية في العمل نذكر منها³:

3-1- منازعات متعلقة بتطبيق القانون: تثور في غالب الاحيان نزاعات بين العمال والمستخدمين حول تفسير أو تطبيق القانون، يدعى فيه العمال خرق المستخدم لعدد من بنود الاتفاقية المبرمة بينهما فيما يتعلق بالتصنيف المهني للعمال، بحيث يتم تصنيفهم مثلاً في مرتبة أقل مما صنفهم فيها القانون أو ويكون الخلاف حول تفسير نص تنظيمي، يدعى فيه اي طرف حقه في تفسير النص أو حكم قانوني بصدد علاقة العمل والشروط العامة للعمل.

3-2- منازعات عمل متعلقة بتعديل القانون: يتمسك العمال أو المستخدمون بحقهم في المطالبة بتعديل ومراجعة قانون أو اتفاقية جماعية، من أجل الوصول الى الزيادة في الأجور أو الاستقادة من بعض الامتيازات الاجتماعية التي يستفيد منها العمال، نظراً لتغير اوضاع اقتصادية واجتماعية تفرض مراجعة القانون أو الاتفاقية، مما يؤدي ذلك إلى تعديل عقد العمل بناء على تعديل قانون أو اتفاقية.

¹ موسى نسيمية، مرجع سابق، ص 72 (بتصرف).

² غربي نجاح، مرجع سابق، ص 18.

³ نفس المرجع، ص 21.

3-3-3- منازعات متعلقة بتفسير الاتفاقيات الجماعية: على الطرفين المتعاقدين في علاقات العمل الجماعية الالتزام بما تم التوصل إليه في الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية وذلك بتطبيقه وتنفيذه، غير انه يمكن توقع سوء تفسير لبند أو شرط متضمن في الاتفاقية الجماعية، مما يلحق ضرراً بالعمال أو العمال، خاصة إذا تمسكت المنظمة المستخدمة بقرارها، وهذا ما يسمح للطرف المتضرر بأن يلجأ لرفع النزاع إلى الجهات المختصة قصد تسويته بغرض تجنب تأزم الأوضاع وعرقلة العمل.

4- اجراءات تسوية منازعات العمل الجماعية في التشريع الجزائري

يتم تسوية منازعات العمل الجماعية من خلال التسوية الودية والتسوية القضائية .

4-1-1- التسوية الودية لمنازعات العمل الجماعية

تتمثل إجراءات التسوية الودية لمنازعات العمل الجماعية في:

4-1-1-1- المفاوضة المباشرة:

حسب نص المادة 04 الفقرة 20 من القانون 90-02 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب المعدل والمتم أنه يعقد المستخدمون وممثلو العمال اجتماعات دورية يعالجون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل العامة داخل الهيئة المستخدمة¹. وتعد هذه الاجتماعات أسلوباً مباشراً للحوار بين الأطراف المتنازعة لتبادل الآراء واقتراح الحلول للوصول الى حل مشترك للنزاع المطروح، ويعد إجراء المفاوضة اختياري إذ تحيل المادة 04 الفقرة 03 من القانون نفسه الى الاتفاقيات أو العقود التي تبرم بين المستخدمين وممثلي العمال².

4-1-2- المصالحة:

تمتاز المصالحة القانونية بأنها إجراء اجباري إذ يجب على الأطراف المرور عليها في حالة استمرار الخلاف فيما بينهم دون حل، أي بعد فشل المفاوضات المباشرة، أو في حالة لم يتم النص على المصالحة الاتفاقية أو في حالة فشلها فإنه يجب على الطرفين المرور الى المصالحة القانونية، التي تعد أسهل إجراء علاجي أين يقوم الأطراف المتنازعة بدراسة وتقريب وجهات النظر المتعارضة للتوصل إلى اتفاق مرضي للطرفين، وذلك بإدخال طرف ثالث ليس طرفاً في علاقة العمل لمحاولة التقريب والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة، وقد قيدها المشرع الجزائري بمواعيد قصيرة تسمح بفض النزاع في أقرب الآجال³.

¹ عجراد شرحبيل، مرجع سابق، ص 106.

² موسى نسيم، مرجع سابق، ص 74.

³ غربي نجاح، مرجع سابق، ص 25.

حسب الفقرة الثانية (02) من المادة 05 من القانون 90-02 فإن مهمة هذه المصالحة النظامية بين المستخدم وممثلي العمال توكل إلى مفتش العمل المختص إقليمياً، وهو من يشرف عليها، حيث تتم المصالحة بعد إخطاره من الطرف المستعجل بالخلاف باتخاذ الاجراءات التالية¹:

3- يقوم مفتش العمل بإخطار واستدعاء الاطراف لحضور جلسة المصالحة الأولى وجوباً، والتي تعد خلال أربعة (04) أيام الموالية لإخطاره من اجل تسجيل موقف كل طرف من موضوع النزاع، وتقريب وجهات نظرهم، ويجب عليهم حضور جلسات المصالحة التي ينظمها مفتش العمل ولا يجب أن يتجاوز أجل المصالحة 8 أيام من تاريخ الجلسة الأولى، وبعد انقضاء مدة المصالحة التي لا تتجاوز ثمانية 8 أيام يقوم مفتش العمل بتدوين كل المسائل المتفق عليها وتكون القرارات المتوصل إليها ملزمة لأطرافها، لتصبح المسائل المتفق عليها نافذة من تاريخ إيداعها لدى كتابة ضبط المحكمة المختصة اقليمياً، وتتوج المصالحة بتحرير المفتش محضر (سواء بالصلح، أو عدم الصلح) الذي يجب عليه أن يحرره في أجل أقصاه 8 أيام، حيث يوقع على المحضر الاطراف، ويدون فيه المسائل المتفق عليها، والتي تعد بمثابة اتفاق جماعي جديد حول المسائل التي ينظمها، كما يدون فيه المسائل التي يستمر الخلاف الجماعي بشأنها قائماً ان وجدت حيث يمكن لهما عرضها على الوساطة أو التحكيم.

4-1-3-الوساطة:

تعتبر الوساطة إجراء اختياريًا يخضع إلى اتفاق الطرفين عليه وحسب نص المادة 10 من القانون 90-02 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها، وممارسة حق الإضراب فهي إجراء يتفق بموجبه طرفا الخلاف الجماعي في العمل بعرض النزاع على شخص محايد يسمى الوسيط مهمته اقتراح الحلول للنزاع المعروض عليه، يشترك طرفا النزاع في تعيينه، وعليه التقيد بالسر المهني إزاء الغير في كل المعلومات التي يكون قد اطلع عليها أثناء قيامه بمهمته. كما يمكن للوسيط طلب المساعدة من مفتشية العمل المختصة إقليمياً في مجال تشريع العمل حسب نص المادة 11 من القانون 90 - 02².

يعرض الوسيط اقتراحات لتسوية النزاع خلال الأجل الذي يحدده في شكل توصية معلة ويرسل نسخة منها إلى مفتشية العمل المختصة إقليمياً، وذلك حسب المادة 12 من القانون 90-02، وفي حالة عدم المصالحة يتفق الطرفان على تعيين شخص ثالث يدعى الوسيط ويدلانه على المعلومات المتعلقة بالنزاع،

¹ نفس المرجع، ص ص 25-27.

² موسى نسيم، مرجع سابق، ص 76.

بحيث يقوم الوسيط باقتراح حل للنزاع في شكل توصية معللة يقدمها للطرفين ويرسل نسخة منها إلى مفتشية العمل المختصة إقليمياً¹.

4-1-4- التحكيم:

يعتبر التحكيم المرحلة الأخيرة في تسوية النزاع بالطرق الودية في حالة فشل مهمة الوسيط، ويتمثل في قيام الطرفين بتعيين أشخاص خواص يشكلون محكمة التحكيم، وعند اتفاق الطرفين على عرض خلافهما على التحكيم تطبق المواد 442 الى 454 من قانون الاجراءات المدنية والإدارية. وقد أحالت المادة 13 من القانون 90-02 المتعلق بالوقاية على منازعات العمل الجماعية وتسويتها وإجراءات تنظيم التحكيم وكيفية إته إلى قانون الاجراءات المدنية والادارية، حيث يجب على الطرفين أن يختار كل منهما حكماً يمثله على أن يتفقا الحكمان المعينان على اختيار وتعيين حكم مرجع بينهما، ويتم الاتفاق على التحكيم بحضور الحكامين المختارين يدون الاتفاق إما في محضر أو في عقد رسمي أو عرفي².

كما يجب ان يحدد الاتفاق موضوع النزاع وأسماء المحكمين والأكان باطلاً ويمكن للمتنازعين أن يتفقا مسبقاً أثناء ابرام العقد اللجوء إلى التحكيم في حالة وقوع اي نزاع بينهما وهو ما يرد النص عليه في الاتفاقية الجماعية، وفي حالة عدم الاتفاق على تعيين المحكمين من أحد الطرفين أو كلاهما فيعيينه رئيس اللجنة القضائية الواقع محل العقد لتعيين المحكم أو المحكمين بناء على عريضة ترفع إليه وعلى المحكمين اصدار قراراتهم خلال 30 يوم من تاريخ تعيينهم المادة 13 من القانون 90-02 لقد اعتمد المشرع الجزائري نظام التحكيم الاختياري والتحكيم الاجباري في حالة القيام بتسوية النزاع خلال فترة الاشعار المسبق للإضراب، وبعد الشروع فيه خاصة بالنسبة لبعض فئات العمال والذين يعملون في القطاعات الاستراتيجية للدولة، والممنوعة من ممارسة حق الاضراب، وذلك حسب المواد 43 الى 56 من القانون 90-02³.

4-2- التسوية القضائية لمنازعات العمل الجماعية:

خلافاً للمنازعات الفردية في العمل، تمتاز منازعات العمل الجماعية بعدم خضوعها للتسوية القضائية كأصل عام لكونها منازعات ذات طابع مهني أو اجتماعي واقتصادي، ولكن استثناء قد تحال بعض المنازعات على القضاء كما في حالة إخلاء المحلات المهنية للمستخدم في حالة الاضراب وهو ما نصت عليه المادة 35 من القانون 90-02، حيث يتم اللجوء إلى القضاء الاستعجالي لإصدار أمر قضائي

¹ نفس المرجع، ص 76.

² عجراد شرحبيل، مرجع سابق، ص 107.

³ نفس المرجع، ص ص 107-108.

بإخلاء المحلات المهنية للمستخدم في حالة الاضراب¹، وكذا نص المادة 37 مكرر من القانون المتعلق بممارسة الحق النقابي والمتمثلة حسب ترتيبها فيما يلي²:

- 4- تفسير وتطبيق الاتفاقيات الجماعية واتفاقيات المصالحة: وذلك وفقا لنص المادة 22 من القانون 90-04 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل.
- 5- حالة إخلاء المحلات المهنية للمستخدم في حالة الاضراب: وهو ما نصت عليه المادة 35 من القانون المتعلق بالوقاية من المنازعات للعمل وتسويتها.
- 6- حالة تمثيلية التنظيمات النقابية: وهو ما نصت عليه المادة 37 مكرر من القانون المتعلق بممارسة الحق النقابي في حالة نزاع أو خلاف ناتج عن تمثيلية التنظيمات النقابية موضوع طعن لدى الجهة القضائية المختصة القسم الاجتماعي في أجل لا يتجاوز 60 يوماً بحكم مشمول بالنفاذ المعجل.

¹ غربي نجاح، مرجع سابق، ص 35.

² موسى نسيم، مرجع سابق، ص ص 78-79.

خلاصة:

ينطبق النزاع في المنظمة بشكل عام على الانسداد بين إثنين أو أكثر من الأطراف الرئيسية مما قد يؤثر على الآلية العادية لصنع القرار، غير أن هذا النزاع يبقى ضروريا لتقدم العمل؛ لأنه يجعل من الممكن مواجهة التناقضات وبالتالي إيجاد أفضل الحلول. كما قام المشرع الجزائري من خلال قانون 90-04 إلى وضع أحكام خاصة لتسوية منازعات العمل الفردية وصاحب العمل من خلال آليتين إذ تعتبر التسوية الداخلية الآلي الأولى لحل النزاع بطريقة سلمية أمام الهيئات المستخدمة، ففي حالة فشل محاولة حل النزاع يتم اللجوء الى الآلية الثانية وهي التسوية الخارجية، وذلك عبر مكاتب المصالحة المتواجد عبر مستوى مفتشية العمل على أن يقوم هذا الأخير بمحاولة الصلح الطرقي المتنازعين بطريقة ودية، أما اذا فشلت طرق التسوية الودية نلجأ الى الطرق القضائية بحيث لا يبقى لأطراف النزاع الا اللجوء الى القضاء المختص من اجل النظر والبحث في موضوع النزاع.

كما نظم المشرع الجزائري من خلال قانون 90-02 إلى وضع أحكام خاصة لتسوية منازعات العمل الجماعية من خلال الطرق الوقائية حيث يتم احتوائها في بداية الامر بتفعيل اللقاءات الدورية واللجان المشتركة لتسوية الخلاف تسوية ودية أو من خلال الطرق العلاجية المتمثلة في المفاوضة المباشرة والمصالحة والوساطة والتحكيم.

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري، باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة، ويعتبر نجاح أي مؤسسة مرهونا بوجود أفراد قادرين على بذل جهود جبارة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة؛ ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب عليها أن تقوم بتثمين طاقات وقدرات هؤلاء الأفراد من أجل تحسين الأداء التنظيمي بالإضافة الى الراحة النفسية والصحية للعاملين وجعلهم يشعرون بأنهم مفيدون للمنظمة التي يعملون فيها، وأنهم جزء لا يتجزأ منها وبأنهم عناصر فاعلة في بيئة العمل.

فنظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فهي تواجه تحديات كبيرة مثل زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والتغير في تركيبة القوى العاملة، وما تفرضه الظروف الاقتصادية من زيادات في الأجور بالإضافة الى مختلف العوائد والتعويضات وما تقره الحكومات واللوائح التشريعية من حقوق للموارد البشرية العاملة في المنظمة، كل هذه التحديات تواجهها المنظمة التي تهدف إلى خلق قيمة مضافة عن طريق المورد البشري ذو الكفاءات المتميزة.

ولقد تطرقنا في هذه المطبوعة إلى تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ، كما تطرقنا إلى مختلف التعاريف والأدوار التي تقوم بها، إلى جانب تخطيط الموارد البشرية وتخطيط وتنمية المستقبل الوظيفي، كما تطرقنا إلى إدارة المكافآت (الأجور والحوافز) وكيفية إعداده، وتعرضنا أيضا إلى أهمية علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية، وانهلال علاقات العمل التي تتمثل في النهاية القانونية لخدمات العامل في المنظمة، كما تطرقنا كذلك لموضوع إدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال قواعد وأنظمة تحمي المورد البشري وتوفر له بيئة عمل آمنة، كما عرجنا أيضا إلى الصراعات وكيفية إدارتها من طرف المنظمة، وفي الأخير تطرقنا إلى موضوع المنازعات التي تحدث بين العاملين والمستخدم، وهذا ما تسمى بالمنازعات الفردية أو بين مجموعة من العمال أو فريقا منهم والمستخدم ، أو مجموعة من المستخدمين، وهذا ما يطلق عليها بالمنازعات الجماعية، كما تطرقنا إلى طرق وإجراءات تسويتها، أي تبعاتها القضائية.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- ابراهيم زكي أحنون، شرح قانون العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 2- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 3- احمد حسن البرغي، علاقات العمل الجماعية في القانون المصري (النقابات)، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 4- احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- 5- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، (دون دار النشر)، (دون بلد)، 2000.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- 7- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 8- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، ط5، الاسكندرية، 1998.
- 9- أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997.
- 10- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 8، مصر، 2002.
- 11- أحمية سليمان، أليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003.
- 12- أسامة محمد شاكر، عمر محمد الشريف، المداخل الادارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 13- اسماعيل سقر، تاريخ الوقائع والأفكار الاقتصادية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1987.
- 14- أمل محمود على العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق اهداف المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 67، بغداد، 2008.
- 15- أميرة إسماعيل، معايير الأداء، من على مواقع الانترنت على الرابط:

- 16- اندرودي سيزلاجي، ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992.
- 17- بحث، نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 والايزو 45001 من على مواقع الانترنت تم الاطلاع عليه 2023/01/24 على الساعة 15:26 على الرابط:
<http://elearning.univ-biskra.dz>
- 18- بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الفردية والجماعية)، دار الريحان للكتاب، الجزائر، 2011.
- 19- بوحنية قوي، والإمام سلمى، علاقة التنظيم المناخي مع الأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة، م(1)، ع(1) الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، 2006.
- 20- بورغدة حسين، ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، 2005.
- 21- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
- 22- جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 23- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، 1997.
- 24- حدادي نور الهدى، مخلفي أمينة، التطور التاريخي والقانوني لنظام الصحة والسلامة المهنية مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد (6)، العدد (1) جانفي 2021.
- 25- الحريري رافده، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 26- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، 2002.
- 27- حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2002، ص ص 302-303
- 28- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2008.
- 29- حلمي عبد المنعم، السلامة والصحة المهنية، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، 2000.
- 30- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2002.
- 31- خالد بن سعد الجعفي، الإدارة: النظريات والوظائف، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2006.

- 32- خالد بن عبد الرحمن بن حسين آل شيخ، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
- 33- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2002.
- 34- خالد فتحي ماضي، أحمد راغب الخطيب، السلامة المهنية العامة، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2010.
- 35- خضير كاظم القريحات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، اثرء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2009.
- 36- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الدار صفاء للنشر عمان، الاردن، 2002.
- 37- ديري محمد زاهد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2011.
- 38- ربيع الزاوي، نظام ادارة السلامة والصحة المهنية ايزو 45001 من على مواقع الانترنت، اطلع عليه يوم 18-11-2022 على الساعة 17:04 على الرابط: iso-tec.com
- 39- رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار ومر، الجزائر.
- 40- رفيقة شمامي، تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006-2007.
- 41- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 42- زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد والعشرين: كيف يقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع دون طبعة، القاهرة، دون تاريخ.
- 43- زياد الشerman وآخرون، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
- 44- زياد يوسف المعشر، الصراع التنظيمي - دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، العدد 2، المجلد 1، 2005.
- 45- زيد منير عبودي، ادارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2007.

- 46- سامي بودبوش، خالد همول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، ط1، 2020.
- 47- سامية فتحي عفيفي، كاميليا يوسف الجنائني، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حوس للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
- 48- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات، مراكز وايد سرفس، للإرشادات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
- 49- سهام عبد الله حسين، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة العراقية، العدد 47، ج1، العراق، دون سنة.
- 50- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 51- سهيلة محمد عباس، وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 52- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، 2009، ص 50.
- 53- سيزلاجي اندرودي، ولاس ومارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992
- 54- شاكر جار الله الخشالي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، وأثرها على احساس العاملين بفعالية الادارة وحدة ايجابية الصراع دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 4، العدد 1، 2004.
- 55- شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، 2005.
- 56- صالح الطويل، الادارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2001.
- 57- صالح عادل حرحوش، السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.
- 58- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2022.
- 59- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 60- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

- 61- عاكف لطفي الخصاونة، بسام محمد أبو خيضر، محمد نايف العاصرة، إدارة الموارد البشرية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، 2017.
- 62- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية، للعلوم الإدارية، الطبعة 2، القاهرة، 2010.
- 63- عباس عبد المهدي، استراتيجية إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية بالأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة البحوث والدراسات، م20، ع2 جامعة مؤتة الأردن، 2005.
- 64- عبد الباري إبراهيم درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، م(9)، ع(4) 1998.
- 65- عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، ابن سينا للعلوم، ج1، القاهرة، 1999.
- 66- عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 67- عبد الرحمان خليفي، القضاء الاجتماعي في الجزائر، دار العثمانية، الجزائر، 2016.
- 68- عبد العزيز جميل مخيمر، محمد محمود الطعمانة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003.
- 69- عبد العزيز علي حسن الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 70- عبد الكريم بوحميده، الطرق الودية لتسوية نزاعات العمل الفردية في ظل قانون 90-04، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الثامن.
- 71- عتيقة حرايرية، الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع إلى التنفيذ مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17 جوان 2017.
- 72- عجراد شرحبيل، ادارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة للسنة الثالثة ليسانس: التخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022.
- 73- علاقي مدني، إدارة الموارد البشرية، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، جدة، 2007.
- 74- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2001.
- 75- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 76- علي محمد الرباعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2003.

- 77- العمامرة محمد، مبادئ الادارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الاردن، 2002.
- 78- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الطبعة 3، الأردن، 2005.
- 79- عيادة خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
- 80- غرام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 81- غربي نجاح، محاضرات في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، للسنة الثانية ماستر ادارة عامة، جامعة محمد لمين دباغين كلية الحقوق، سطيف، 2022-2023. اطلع عليه يوم 02/12/2022 على الرابط:
<http://en.univ-setif2.dz>
- 82- فاروق فليح، والسيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
- 84- القريوتي محمد، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000.
- 85- الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 86- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1997.
- 87- لامية بوغريس، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسات العمومية، ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2012، 2013/3.
- 88- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط 2، الرياض، 2004، ص 743 .
- 89- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، ط7، بيروت، 2003،
- 90- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص: 191-192
- 91- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 92- محمد احمد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن ، 2010.
- 93- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حازم، لبنان، 2002.

- 94- محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، 2015، ص ص 25-26.
- 95- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 96- محمد عبد الغني حسنين هلال، مهارات ادارة الصراع: الصراعات الادارية وتأثيراتها على الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2001.
- 97- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 98- محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000.
- 99- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
- 100- مركز المهنيين العرب، استشارات نظام ادارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001:2018، تم الاطلاع عليه 2022/11/21 على الرابط:
- arab-academy.com
- 101- مشان عبد الكريم، دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، اطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير. قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018.
- 102- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- 103- نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق، ط3، عمان، 2004.
- 104- مقني بن عمار، النزاعات الفردية للعمل والقضاء العمالي بين النصوص القانونية والممارسات العلمية، دون طبعة، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2017.
- 105- مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد منظور كمي والعلاقات الانسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص 297.
- 106- المواصفة الدولية: 15045001:2008 ترجمة ايهاب بركات ص 3 من على مواقع الانترنت اطلع عليه يوم: 2022/11/10 على الساعة 09:33 على الرابط:
- https://ahmad-tomasz.weebly.com
- 107 - موسى اللوزي، التطور التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 108- موسى نسيمية، محاضرات في قانون العمل، للسنة الثانية ليسانس، جامعة الجزائر 1 يوسف بن خدة، بكلية الحقوق، سعيد حمدين، 2020-2021. اطلع عليه يوم 2022/11/30 على الرابط:

<http://biblio.univ-alger.dz>

- 109- مولود ديدان، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار بلقيس، الدار البيضاء، الجزائر، 2011.
- 110- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 112
- 111- ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995.
- 112- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 113- نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر 3 ، 2016/2015، ص ص: 59-60.
- 114- هاينز ماريون آي ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد موسي وزهير الصباغ، معهد الادارة العامة، الرياض، 1998.
- 115- هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية (أسس ونظريات ومعالجة تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، 2001.
- 116- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 117- قانون رقم 90-04 مؤرخ في 06 نوفمبر 1990، يتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، ج ر رقم 06 المؤرخة في 7 فبراير 1990.
- 118- المادة 05 قانون رقم 90-04 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 06 فبراير 1990 يتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، ج ر، رقم 06 - 1990.
- 119- المادة 216 من الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والتي تنص على "لا يتيح إنهاء الخدمة التام الذي يؤدي الى انتهاء صفة الموظف ..."، (ج ر رقم 46) الصادرة في 16-07-2006.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 120 -British standars,ohsas 18001 addressing health and safety will stop your organization From becoming a libility, 2002.
اطلع عليه يوم 2022/10/23 على الساعة: 10:22 على الرابط www.bsiamericas.com
- 121 - Daft. Richard. L, Management, Sixth Edition, 2003.
- 122 -ECOSIP, Dialogue autour de la performance en entreprise, Edition Hamattan, paris, 1999.
- 123 -Jean Marck, Gestion des ressources humaines, édition voidert, paris.

- 124 -Mishra.L.R, Human ressource managment, AJM book publication, Kanpur, India
- 125-Murray M Dalziel, Annick Bernard, Des Compétences et des hommes – le management des Ressources humains en Europe, les édition d'organisation, Paris, 1999.
- 126 -Rahim A, Managing Conflict in Organizations - 3rd Ed, Westport: Greenwood Publishing Group Inc,2001.
- 127 -Robbins, Organizational Behavior, 9th Ed, Prentice Hall international Inc, Upper Saddle River, New Jersey,.2001.
- 128- VERDIR, (Jean Maurice, droit du travail, 9 ème édition, Dalloz, Paris .