

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

1985

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

تسيير الموارد البشرية

موجهة لطلبة قسم علوم التسيير

ليسانس وماستر

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

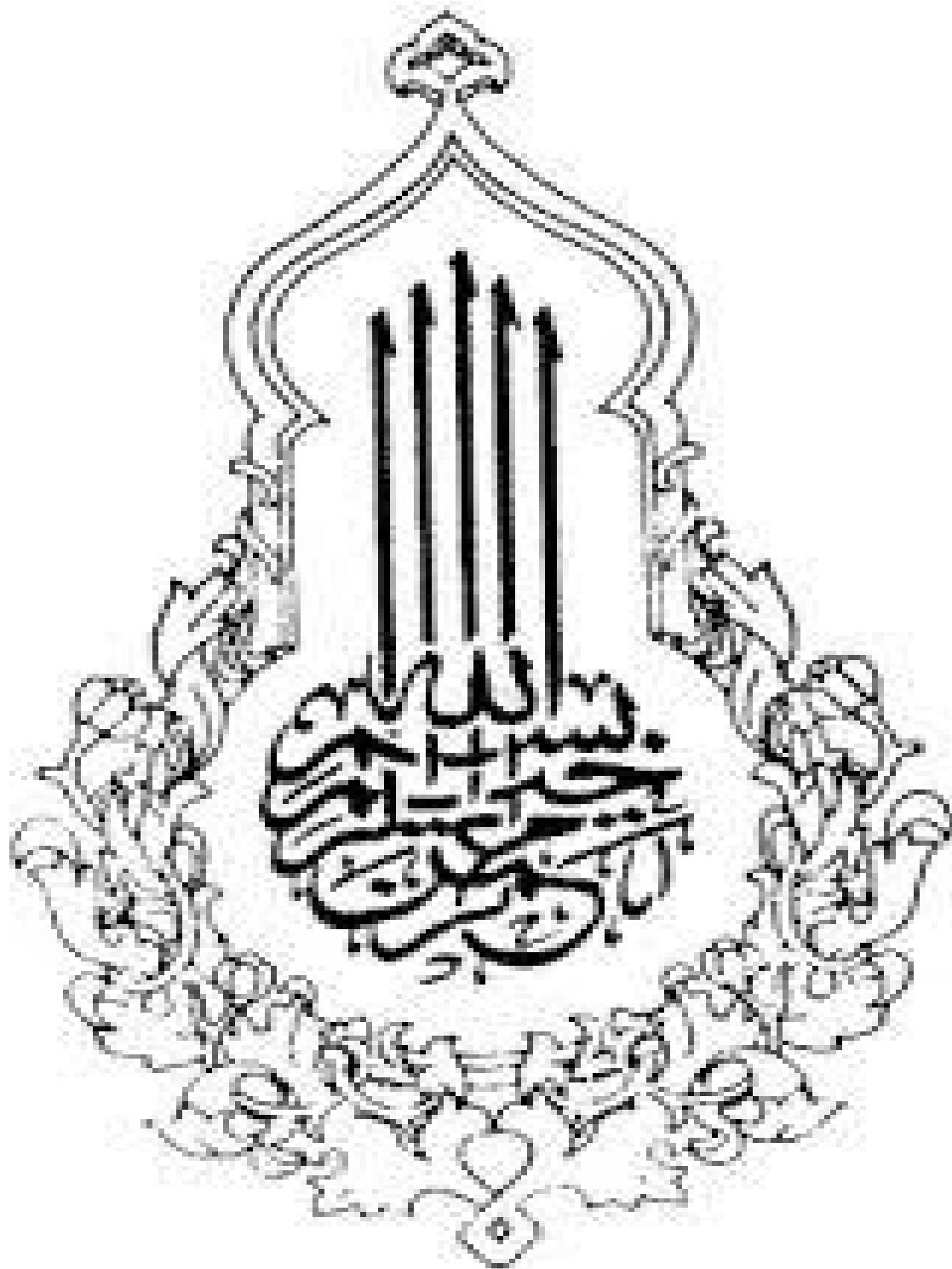
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

إعداد الدكتور: حـو مصطفى

أستاذ محاضر - أ -

السنة الجامعية: 2021-2022





فهرس المحتويات

IV-I	فهرس المحتويات:
V	قائمة الجداول:
VI	قائمة الأشكال:
أ-ت	مقدمة:
28-4	الفصل الأول: مقدمة عامة حول وظيفة إدارة الموارد البشرية:
4	محتويات الفصل الأول:
5	الأهداف التعليمية للفصل الأول:
6	1- تعريف وظيفه تسيير الموارد البشرية:
6	1.1 - مفهوم الإدارة أو التسيير:
6	1.2 - مفهوم الموارد:
8	1.3 - المورد البشري:
8	1.4 - تعريف وظيفه تسيير الموارد البشرية:
10	2- تطور وظيفه تسيير الموارد البشرية في الفكر الإداري (التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية):
10	1.2 - مراحل تطور وظيفه تسيير الموارد البشرية:
13	2.2 - أسباب التحول من إدارة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية:
14	3- المهام الخاصة المرتبطة بوظيفه تسيير الموارد البشرية في ظل تطور الوظيفة خلال القرن 21:
17	4- أهداف إدارة الموارد البشرية:
18	5- المسؤوليات المرتبطة بوظيفه إدارة الموارد البشرية:
19	6- التوجهات الأساسية لوظيفه تسيير الموارد البشرية وفقا ل Dimitri Weiss:
19	7.1 - وظيفه استراتيجية:
20	7.2 - اللامركزية والتدويل:
20	7.3 - الأتمتة L'informatisation:
21	7.4 - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:



21	8- الأنشطة المتعددة لوظيفة تسيير الموارد البشرية:.....
22	9- التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية:.....
25	10-أسئلة الفصل الأول:.....
26	11-المراجع المعتمدة في الفصل الأول:.....
50-29	الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية:.....
29	محتويات الفصل الثاني:
30	الأهداف التعليمية للفصل الثاني:
31	1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:.....
31	2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:.....
32	3- أهداف تخطيط الموارد البشرية:.....
32	4- الضوابط التي تحكم تخطيط الموارد البشرية:.....
33	5- العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية:
33	5.1- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية:
33	5.2- عوامل خاصة بالبيئة الخارجية:
34	6- مراحل تخطيط الموارد البشرية:.....
34	6.1- المرحلة الأولى : تحليل وتوصيف العمل:.....
40	6.2- المرحلة الثانية : الاستقطاب:.....
43	6.3 المرحلة الثالثة : الاختيار والتعيين:.....
46	7- التحديات والمشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية:.....
48	7- أسئلة الفصل الثاني:
49	8- المراجع المعتمدة في الفصل الثاني:.....
83-51	الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية:
51	محتويات الفصل الثالث:
52	الأهداف التعليمية الفصل الثالث:



53	1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:.....
53	2- أهداف تنمية الموارد البشرية:.....
54	3- وظائف التنمية البشرية:
54	3.1- التدريب:.....
63	3.2- التحفيز:.....
71	3.3- القيادة:.....
76	3.4- صيانة الموارد البشرية:
80	أسئلة الفصل الثالث:
81	المراجع المعتمدة في الفصل الثالث:.....
116-84	الفصل الرابع:
84	محتويات الفصل الرابع:.....
85	الأهداف التعليمية الفصل الرابع:.....
86	1- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:.....
87	2- العناصر المتداخلة في تقييم أداء الموارد البشرية:
88	3- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:.....
89	4- معايير تقييم أداء العاملين:.....
91	5- متطلبات التقييم:.....
91	6- مختلف أنواع التقييم:.....
91	6.1- تقييم الأداء:
93	6.2- تقييم الكفاءات:
93	6.3- تقييم الطاقات الكامنة (الكينونة Potentiel):
94	7- طرق وأساليب التقييم:.....
94	7.1- الطرق الكلاسيكية (التقليدية) في التقييم:
100	7.2- الطرق الحديثة في التقييم:



110	8- المقارنة بين طرق التقييم:
110	8.1- المقارنة حسب الأسس:
111	8.2- المقارنة حسب الامتيازات:
112	8.3- المقارنة حسب المعوقات:
113	9- أسئلة الفصل الرابع.....
114	10- المراجع المعتمدة في الفصل الرابع.....



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
12	الجدول رقم 01: الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية
15	الجدول رقم 02: ربط استراتيجية المنظمة بوظيفة تسيير الموارد البشرية
35	الجدول رقم 03: معايير جمع المعلومات المتعلقة بتحليل وتوصيف العمل
65	الجدول رقم 04 : أثر طبيعة العوامل على سلوك الأفراد
97	الجدول رقم 05: آليات تجسيد طريقة مقابلة التقييم
99	الجدول رقم 06: نموذج لطريقة التدرج البياني في التقييم
108	الجدول رقم 08: المقارنة بين طرق التقييم حسب الأسس
111	الجدول رقم 09: المقارنة بين طرق التقييم حسب الامتيازات
112	الجدول رقم 10: المقارنة بين طرق التقييم حسب المعوقات



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
7	الشكل رقم 01 : تصنيفات الموارد
9	الشكل رقم 02: أبعاد مفهوم إدارة الموارد البشرية
12	الشكل رقم 03: تطور النظرة إلى الموارد البشرية
14	الشكل رقم 04: مصفوفة تسيير الموارد البشرية وفقا للباحث Peretti
17	الشكل رقم 05: أهداف الموارد البشرية
34	الشكل رقم 06: مراحل تخطيط الموارد البشرية
57	الشكل رقم 07: الأبعاد الأساسية للتدريب
59	الشكل رقم 8: مراحل التدريب
60	الشكل رقم 09: التدرج في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية
61	الشكل رقم 10: الإطار العام لتحليل الاحتياجات التدريبية
63	الشكل رقم 11: عناصر العملية الدافعية
64	الشكل رقم 12: تدرج الحاجات وفق هرم ماسلو
68	الشكل رقم 11: أنواع الحوافز
71	الشكل رقم 12: خطوات تصميم نظام الأجور في المؤسسة
88	الشكل رقم 13: الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء الموارد البشرية
89	الشكل رقم 14: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
92	الشكل رقم 15: مفهوم وأهداف تقييم الأداء
94	الشكل رقم 16: الأهداف المتبعة بواسطة تقييم الطاقات الكامنة للأفراد
104	الشكل رقم 17: آلية عمل طريقة 360 °، 540 ° لتقييم أداء الموارد البشرية
106	الشكل رقم 18: الأنواع الأساسية لاستخدام طريقة 360°
109	الشكل رقم 19: خطوات طريقة الإدارة بالأهداف



إن تحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي في أي مجتمع ليس مرتبطا فقط بقدرته هذا المجتمع على التوسع في الإنتاج وزيادة عدد المصانع، ولكن أساسا من خلال الرفع من القدرات الإنتاجية عن طريق تعظيم الاستفادة من العناصر الداخلة في العمليات الإنتاجية ولعل أهم عنصر من عناصر الإنتاج الواجب الاهتمام به بشكل بليغ مقارنة بباقي العناصر هو المورد البشري والذي يعتبر العامل الحاسم في زيادة تنافسية المنظمات وتحسين أدائها على المدى البعيد.

من هذا المنطلق؛ فقد عرفت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات انتشارا واسعا لما لها من الدور البارز في الرفع من أداء الأفراد من خلال مساهمتها في الاختيار الجيد لهم، ومن ثم تدريبهم وتهيئة ظروف العمل الملائمة تجعل من هذا المورد يبدل أقصى طاقته في سبيل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، وهذا ما دفع بالمنظمات على اختلاف أشكالها بضرورة تبني الممارسات المرتبطة بإدارة وتطوير مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة العمل على تنمية مهارات جديدة وتحفيز الأفراد على العمل مع تحقيق القدر المطلوب من الرقابة لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية.

وتأسيسا لما سبق؛ فقد جاءت هذه المطبوعة في مقياس تسيير الموارد البشرية تماشيا مع المقرر الوزاري المقترح لطلبة الليسانس والماستر في علوم التسيير في مختلف التخصصات (إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية)، بهدف تعريف الطلبة والدارسين بمختلف المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وأهميتها وكذا أهم وظائفها، كما تهدف هذه المطبوعة كذلك إلى توضيح أهمية تبني الممارسات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، وتتضمن هذه المطبوعة أربع فصول أساسية كما يلي:

الفصل الأول: مقدمة عامة حول وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث يتناول هذا الفصل في بدايته مفهوم

الموارد خصوصا الموارد غير الملموسة بما في ذلك الموارد البشرية والتي تكتسب خصائص من شأنها إكساب المنظمات ميزة تنافسية دائمة، ثم بعد ذلك تم التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطور هذه الوظيفة عبر مختلف مدارس الفكر الإداري، أيضا يتطرق هذا الفصل في جانب مهم منه إلى أهم الأسباب التي ساهمت في التحول من إدارة الأفراد إلى النمط المعاصر لإدارة الموارد البشرية بما في ذلك أهم المهام المرتبطة بهذه الوظيفة خلال القرن الحادي والعشرين وكذا أهم التوجهات الأساسية لها، واختتم هذا الفصل بأهم التحديات التي تواجه مسيري الموارد البشرية في بيئة الأعمال المعاصرة، خصوصا تلك التحديات المتعلقة بضرورة تحقيق مستوى عال من التميز الإداري باعتبار أن المورد البشري هو المصدر الرئيس لتحقيق التميز.



أما **الفصل الثاني** فتطرقنا من خلاله إلى أول وظيفية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية وهي **وظيفة تخطيط الموارد البشرية**، بداية من تعريفها وتبيان أهميتها، ثم سرد مختلف الضوابط التي تحكم تخطيط الموارد البشرية والتي تحدد مدى نجاعة سياسة تخطيط الموارد البشرية في المنظمات -خصوصا في ظل التحديات التي تواجهها-، وكذا مختلف العوامل المؤثرة على هذه الوظيفة خصوصا تلك المتعلقة بالمتغيرات المحيطة ببيئة المنظمة، كما أن هذا الفصل تعرض في جانب مهم منه لمفهوم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات باعتباره أساس تخطيط الموارد البشرية والذي تهدف من خلاله المنظمة إلى مساندة التطورات المحيطة بالمؤسسة من خلال التحكم في مستقبل الوظائف والكفاءات، ل يتم فيما بعد التطرق إلى مختلف المراحل على غرار الاستقطاب والاختيار والتعيين، مع الإشارة إلى كل المقومات المتعلقة بهذه المراحل، ل يتم اختتام هذا الفصل بأهم التحديات والمشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.

في حين خصص **الفصل الثالث** لدراسة وظيفة تنمية الموارد البشرية، والتي تعتبر أساس إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف تنمية الموارد البشرية إلى الاهتمام بشؤون العاملين في أطر تساعدهم على تأدية وظائفهم بصورة أفضل عن طريق تدريبهم وتحسين مهاراتهم وتقديم الحوافز لهم وتتبع مساهمهم المهني من أجل تنمية قدراتهم والمحافظة عليهم، وهذا بداية من التطرق لوظيفة التدريب الذي يعتبر العملية الأساسية التي تستهدف من خلالها المنظمة تنمية قدرات أفرادها بشكل مستمر.

كما يتطرق هذا الفصل إلى وظيفة التحفيز كونها القوة المحركة التي تستخدم لحث الأفراد على بذل الجهد والقيام بالمهام بالشكل المطلوب والتميز، وكذلك وظيفة القيادة والتي تهدف إلى متابعة الأفراد والمنظمة على حد سواء في تحقيق الأهداف المنوطة بهم، وأيضا تعرض هذه الفصل في نهايته إلى وظيفة صيانة الموارد البشرية والتي تسعى من خلالها المنظمة إلى الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين من خلال وضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتنمية الوظيفية.

وقد خصص **الفصل الرابع** والأخير من هذه المطبوعة إلى معالجة وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية والتي تحتل مكانة مهمة ضمن وظائف تسيير الموارد البشرية، وذلك لأنه على إثر النتائج المتوصل إليها عبر تقييم الأفراد تتحدد عدة ممارسات مهمة ضمن إدارة الموارد البشرية، أين تطرق هذا الفصل إلى مفهوم وأهمية التقييم، وكذلك مختلف خطوات تقييم الأداء، وقد تعرض هذا بشيء من التفصيل لأهم الطرق الشائعة في تقييم أداء الموارد البشرية سواء التقليدية على غرار المقابلة أو الحديثة منها مثل طريقة مركز التقييم وطريقة 360° ومختلف المفاهيم



والمطلوبات بكل طريقة، ليتم في الأخير تقديم حوصلة حول هذه الطرق من خلال ذكر إيجابيات وسلبيات كل طريقة.

وأخيرا يأمل المؤلف -من خلال هذه المطبوعة- أن يكون قد أسهم في تقديم إضافة علمية من شأنها إثراء البحث في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف لمساعدة الباحثين في الجانب الأكاديمي أو المسيرين ومتخذي القرارات على الصعيد المهني، وهذا بغية تركيز الاهتمام على الموارد البشري كونه العنصر الرئيس لتحقيق الرقي المنشود للمنظمات والدول، سائلين المولى عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وينفعنا بما علمنا وأن يزيدنا علما.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الدكتور مصطفى حوحو



الفصل الأول:

مقدمة عامة حول وظيفة إدارة الموارد البشرية

محتويات الفصل

- 1- تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية:
 - 1.1 - مفهوم الإدارة أو التسيير
 - 1.2 - مفهوم الموارد
 - 1.3 - المورد البشري
 - 1.4 - تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية
- 2- تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية في الفكر الإداري (التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية)
 - 1.2 - مراحل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية
 - 2.2 - أسباب التحول من إدارة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية
- 3- المهام الخاصة المرتبطة بوظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل تطور الوظيفة خلال القرن 21
- 4- أهمية إدارة الموارد البشرية
- 5- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 6- المسؤوليات المرتبطة بوظيفة إدارة الموارد البشرية
- 7- التوجهات الأساسية لوظيفة تسيير الموارد البشرية وفقا ل Dimitri Weiss وغيره:
 - 7.1 - وظيفة استراتيجية
 - 7.2 - اللامركزية والتدويل
 - 7.3 - الأتمتة L'informatisation
 - 7.4 - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
- 8- الأنشطة المتعددة لوظيفة تسيير الموارد البشرية
- 9- التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية
- 10- أسئلة الفصل
- 11- المراجع المعتمدة في الفصل الأول



الأهداف التعليمية للفصل

يسعى هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية ومختلف المفاهيم المرتبطة به على غرار مفهوم الموارد؛
- تحديد أهم مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية منذ ظهورها إلى غاية الإدارة المعاصرة مع تحديد أثر كل مرحلة على الوظيفة؛
- التعرف على أهمية الموارد البشرية في المنظمة؛
- معرفة أهم التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية.



الفصل الأول: مقدمة عامة حول وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعرف وظيفة تسيير الموارد البشرية عموماً بأنها مجموع العمليات التي تسمح لأي منظمة باستغلال مواردها البشرية وفقاً لاحتياجاتها سواء من ناحية الكم أو الكيف، ومن بين أهم العمليات المكونة لهذه الوظيفة نجد الاستقطاب والتكوين، التقييم، التحفيز والمكافأة تسيير المسار المهني التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات، التكوين وغير ذلك من الأنشطة التي تساهم في تعزيز القدرات التنظيمية للمنظمة.

1- تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية:

تعتبر عملية تسيير الموارد البشرية من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التركيز على الأفراد المكونين لها، وتعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري وقبل الخوض في تعريف هذه الوظيفة يجدر بنا التطرق إلى تعريف كل مفهوم على حدى:

1.1- مفهوم الإدارة أو التسيير: يعني مفهوم الإدارة لغة تقديم خدمة للغير، أما من الناحية الاصطلاحية

فيقصد بها التوجيه، أي أنها جهد جماعي موجه من أجل تحقيق أهداف معينة، فالإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية بواسطة مجموعة من الأفراد يطلق عليهم مفهوم المسيرين، أما من الجانب الموضوعي فيقصد بها الجهاز الذي يقوم بتسيير الشؤون العامة والخاصة وهي تتشكل من مجموعة من المرافق التي تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة من قبل سلطات عليا، أما من ناحية وظائفها فتعرف الإدارة بأنها عمليات التنسيق بين الموارد خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة لغرض تحقيق أهداف محددة، ويمكن القول أن كل التعاريف مهما اختلفت طبيعتها تجمع على أن "الإدارة أو التسيير هو عملية ترشيد وتوجيه لجهد بشري جماعي قصد تحقيق أهداف محددة تتولاها هيكل مختصة".

1.2- مفهوم الموارد: تنقسم الموارد الاقتصادية إلى 3 أنواع هي: الموارد الطبيعية، الموارد المادية والموارد البشرية

المتماثلة في البشر عموماً، كما تنقسم هذه الأخيرة إلى قسمين هما: الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى ذلك الجزء من الموارد الذي يملك القدرة والرغبة في العمل، والموارد البشرية غير الاقتصادية وتشير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي، وفيما يلي تفصيل حول طبيعة الموارد في المنظمة انطلاقاً من نظرية الموارد:

➤ تعريف الموارد: باعتبار الموارد الوحدة الأساسية في المنظمات فإنها تعرف بأنها العناصر الداخلة في العملية

الإنتاجية كما أنها تساهم في خلق القيمة المضافة بالنسبة للمنظمة، ويعتبر Barney(1991) أن الموارد وكفاءات المؤسسة تشمل مجموع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية الخاصة وكذلك المعرفة، كما يعرف Wernerfel الموارد على أنها مجموع الأصول الملموسة (موارد مالية، مادية) وغير الملموسة (معارف،



براءات الاختراع، العلامة التجارية)، كما أنه حسب Barney فإنه هناك ثلاثة أنواع من الموارد: مادية، بشرية، تنظيمية.

ومن وجهة نظر أصحاب نظرية الموارد، فإن الكفاءة تعرف على أنها قدرات المؤسسة على جمع الموارد من أجل تنفيذ المهام والوظائف، كما أن كفاءات أي مؤسسة تعتبر خاصة بها وغير قابلة للتحويل.

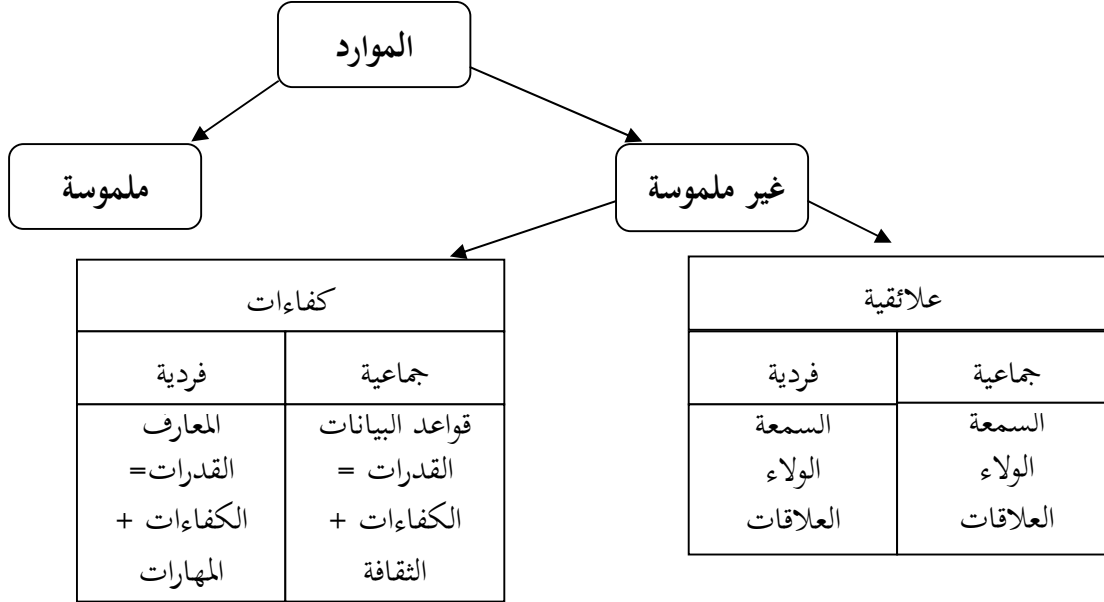
➤ **تصنيفات الموارد:** ميز Barney (1991) بين الموارد المادية والبشرية، في حين قسمها Grant إلى ستة أنواع و هي: مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية، تنظيمية، الشهرة، وقد صنف كل من Haanes و Lowendahl (1997) الموارد غير الملموسة في الكفاءات والموارد العلائقية (العلاقات التي تنشئها المنظمة مع مورديها وزبائنهم ومدى وفائهم لها)، حيث أن الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام معينة، وتوجد على مستويين:

- فردية (المعارف، المهارات، التصرفات).

- تنظيمية: (قواعد البيانات، التكنولوجيات، الإجراءات الإدارية).

ومن خلال الشكل التالي يمكن إبراز تصنيفات الموارد:

الشكل رقم 01 : تصنيفات الموارد



➤ **خصائص الموارد:** يعتبر كل من (Penrose, 1959 ; Chandler, 1977 ; Le Nelson et Winter, 1982) أنه يجب على المؤسسة أن تمتلك قدرا كبيرا من الموارد والتي يجب أن تتميز بالخصائص الثلاثة التالية: ذات قيمة حقيقية، نادرة، صعبة التقليد والمحاكاة ولا يمكن استبدالها بسهولة



■ **قيمة الموارد:** يجب على قيمة الموارد أن تمنح المؤسسة القدرة على تحقيق فرص جديدة وتجنبها تهديدات المحيط، ويجب الأخذ بعين الاعتبار بأن قيمة الموارد تسمح بوضع إستراتيجية تحسن من فعاليتها كفاءتها، بمعنى آخر قيمة السلع والخدمات الجديدة التي تحدد قيمة الموارد.

■ **ندرة الموارد:** قيمة الموارد مرتبطة بمعيار الندرة، كما أن المؤسسة تملك أيضا ميزة تنافسية عندما تكتسب موارد نادرة.

■ **غير القابلية للتقليد والاستبدال:** حيث أن المؤسسة تمتلك موارد غير قابلة للتقليد، والمنافسون لا يمكنهم الحصول على هذا النوع من الموارد، كما أنها غير قابلة للاستبدال هذا ما يعطيها ميزة تنافسية دائمة.

1.3- المورد البشري: يعتبر بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدرا للمعارف والابتكارات لذلك فهو أهم عنصر من عناصر الإنتاج، فعلى الرغم من أهمية مختلف عوامل الإنتاج إلا أن العامل الأكثر أهمية في العملية الاقتصادية هو العامل البشري، وتتجلى هذه الأهمية في كوننا لو وفرنا كافة الإمكانيات المادية والتكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خبرة ولا كفاءة لهم فالنتيجة حتما ستكون انخفاض الانتاج نظرا لسوء استغلال هذه الموارد، وعليه يمكن تعريف الموارد البشري بأنه مجموعة الأفراد والجماعات التي تكوّن المنظمات، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث طبيعة تكوينهم ووظائفهم ومستوياتهم ومساراتهم الوظيفية، فهي تمثل مزيجا من المعارف والمهارات التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

1.4- تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية:

وفقا ل (Roussel, 2007)؛ فإن إدارة الموارد البشرية هي مجموع النشاطات التي تهدف إلى تطوير الفعالية الجماعية للأفراد الذين ينشطون داخل المنظمة، فهذه الوظيفة تسعى إلى تحسين نوعية الموارد البشرية عن طريق تحديد الأهداف المنوطة بها، حيث أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعمل على تحديد الاستراتيجيات ونماذج العمل التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل البحث هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، وقد حل مصطلح تسيير الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد الذي كان سائدا، حيث كانت سنة 1970 هي نقطة التحول وذلك عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد (والتي كانت أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة) بتغيير المصطلح وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المنظمات حيث أصبح مديرو الموارد البشرية شركاء فاعلين في صياغة وتحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمات.

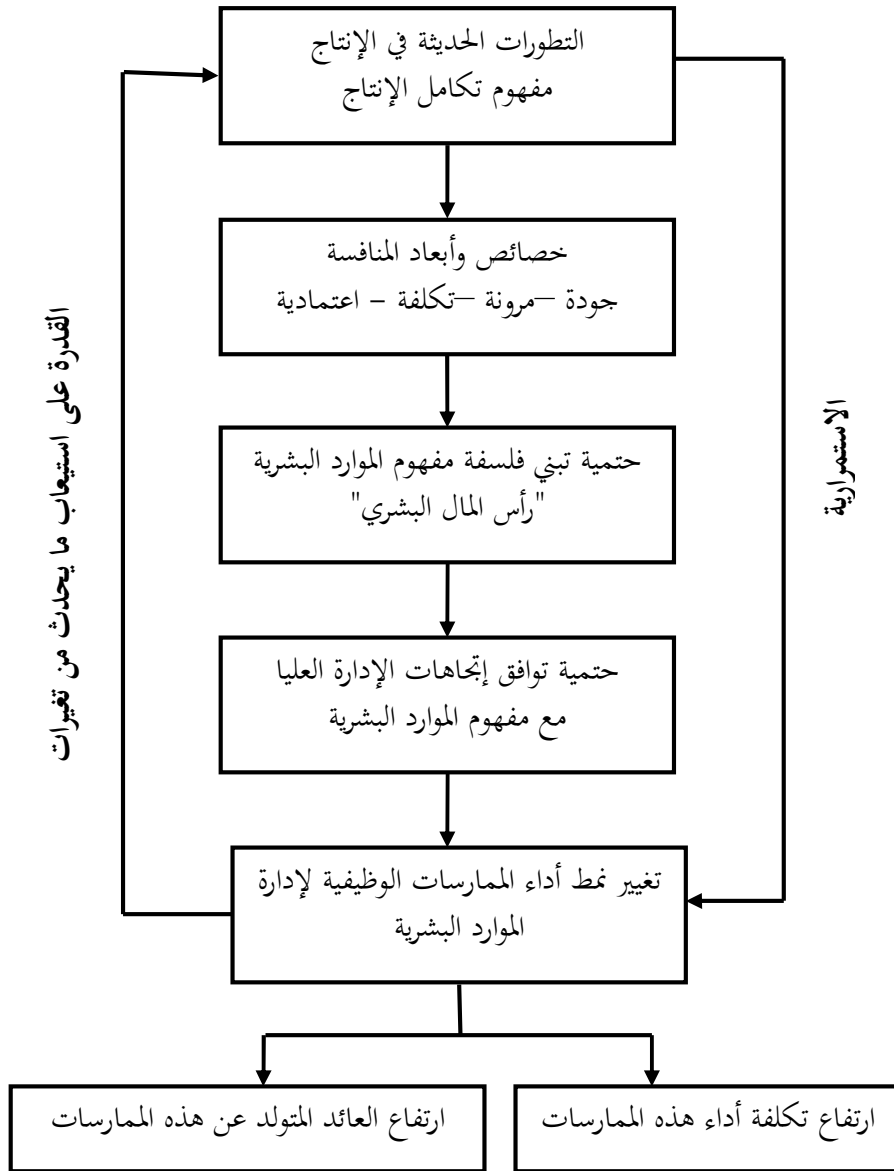


ويمكن حصر مفهوم إدارة الموارد البشرية في كونها تهدف إلى استخدام القوى العاملة داخل المنظمة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنظمة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمراتب، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.

وعموماً؛ فإن إدارة الموارد البشرية تعني كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود من طرف الموارد البشرية واستغلال أفضل لطاقاتهم، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة؛ يكن حصر أهم الأبعاد المستمدة في تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: أبعاد مفهوم إدارة الموارد البشرية



2- تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية في الفكر الإداري (التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية):

1.2- مراحل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية: يمكن إبراز أهم مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

➤ تسيير الموارد البشرية في مرحلة ما قبل التصنيع: تميزت هذه المرحلة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة ولم يكن هناك اهتمام جلي بالعنصر البشري نظرا لعدم تطور الفكر الإداري ولكن رغم ذلك فإن الحضارات القديمة (كالبابليين والفرعنة والصينيين) تركوا بعض الشواهد التي تدل على كفاءة المجتمعات من خلال الإبداعات التي تركوها، وبالرغم من شيوع بعض المبادئ الإدارية خلال تلك الحقبة إلا العملية الإدارية تركزت حول استخدام الموارد بما في ذلك الموارد البشرية من أجل خدمة القطاع الزراعي باعتباره مصدرا لخلق الثروة لهذه المجتمعات.

➤ تسيير الموارد البشرية خلال مرحلة الثورة الصناعية: إن ظهور المنظمات الصناعية واستخدامها لأنظمة إنتاج متطورة كان عاملا حاسما لتبلور الفكر الإداري بما في ذلك وظيفة الموارد البشرية والتي بدأت تحت مسمى إدارة الأفراد،

➤ تسيير الموارد البشرية في ظل تطور مدارس الفكر الإداري: تطورت هذه الوظيفة بتطور مدارس الفكر الإداري وفقا لما يلي:

❖ مرحلة المدرسة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية): إن المتغيرات الاقتصادية التي ظهرت مع الثورة الصناعية دفعت الفكر الإداري نحو التطور ومن ذلك ظهور وظائف متخصصة ك ت م ب حيث يرجع نشأة إدارة الأفراد إلى حركة الإدارة العلمية بريادة Taylor الذي بحث في أفضل الطرق والأساليب المتخصصة في استخدام الفرد معتمدا في ذلك على نظام الأجر التفاضلي والتخصص العملي (وهو ما يعرف بالتحفيز المادي الذي هو من أهم وظائف ت م ب)، إضافة إلى أعمال كل من Fayol و Weber اللذان أيدا Taylor فيما يخص مفهوم التخصص والتكوين وكذلك التحفيز المادي، وبالرغم من زيادة الانتاجية وتحفيز العاملين ماديا إلا أن أوضاع العمال كانت تعرف تدهورا نظرا لانعدام الرضا عن ظروف العمل، ومن هنا ظهر أفكار إدارية جديدة تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد وهو ما دعت إليه المدرسة السلوكية، وبالتالي فإن المدرسة الكلاسيكية نظرت للأفراد نظرة مادية حيث كن ينصب اهتمامها حول الجانب الفيزيولوجي للأفراد كما أن العائد المادي هو الدافع الوحيد لسلوك الأفراد.



وقد تمثلت خطوات إدارة الأفراد في إطار المدرسة الكلاسيكية فيما يلي:

- تصميم أساليب العمل ووضع معايير لتنفيذ المهام؛
- الاختيار والتدريب
- التحفيز

❖ **مرحلة المدرسة السلوكية:** لم تلغ هذه المدرسة أفكار المدرسة الكلاسيكية في مجال إدارة الأفراد وإنما ركزت على الجانب الاجتماعي لهم وعن طريق الربط بين أفكار المدرستين نتج ما يعرف بنظرية الفلسفة الإدارية X/Y وقبلها كان Mayo هو أول من دعا إلى ضرورة الاهتمام بالشؤون الاجتماعية للأفراد من خلال تحسين الرضا الوظيفي والتحفيز المعنوي حيث أظهرت الدراسات التي قام بها Mayo أن المنظمة هي نظام اجتماعي وأن التحفيز المعنوي له الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجية الأفراد وذلك من خلال نماذج القيادة والاتصال المتبعة داخل المنظمات التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وعلى هذا الأساس فقد أولت المدرسة السلوكية اهتماما خاصا بالتنظيمات غير الرسمية التي تؤثر في سلوكيات الأفراد وتدفعهم نحو تحقيق أهدافهم الخاصة وكذا أهداف المنظمة، لذلك فقد كانت مدرسة العلاقات الانسانية مدخلا جديدا في دراسة الأفراد باعتبار أنها تأخذ بسلوك الأفراد والجماعة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج.

❖ **مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية:** بالرغم من التطور الإداري إلا أن المصطلح الذي يشير إلى الموارد البشرية ظل يعرف بإدارة الأفراد إلى غاية مطلع الستينيات حيث شاع استخدام هذا المدخل باعتبار أنه يكفل الفعالية التنظيمية ويولي اهتماما كبيرا بأفراد المنظمة باعتبارهم موردا اقتصاديا مهما وليس فقط عنصرا من عناصر الانتاج، وعلى هذا الأساس يهتم هذا المدخل بتحفيز الإدارة على تصميم خطط وبرامج عمل متكاملة تتضمن تطوير قدرات الأفراد وتوفير بيئة عمل ملائمة تتيح للأفراد القدرة على التطور والاستخدام الأمثل لكفاءاتهم، وفي بداية الأمر كان ينظر لهذه الوظيفة على أنها تكلفة إضافية بالنسبة للمنظمة لكن الواقع أثبت أن ممارسة هذه الوظيفة يكسب المنظمة ميزة عن منافسيها في حالة استغلالها بشكل أمثل.

❖ **مرحلة الإدارة المعاصرة:** من الملاحظ في السنوات الأخيرة أن تأثير ومكانة وظيفة الأفراد قد اتسعت، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب أهمها:

■ أن المؤسسة تعتبر عمل إدارة الموارد البشرية سلسلة من الأساليب لإرضاء العمال أو لتنفيذ أوامر وتعليمات الحكومة؛

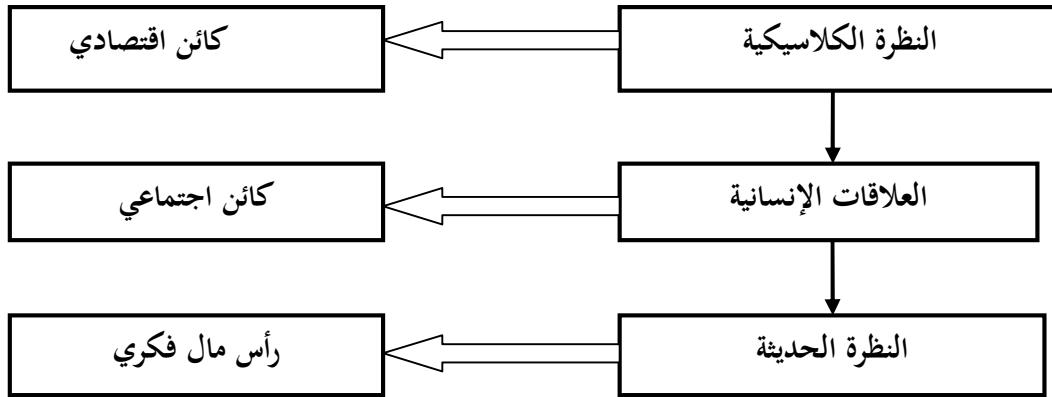
■ إن إدارة الموارد البشرية نفسها من قوى العمل (تقوم بالاختيار والكفاءة، وتنظر في مشاكل الترقية...)



■ وجود مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية يجب أن يتم العمل على تحقيقها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تتولى مهمة تحقيق ذلك.

ومن خلال تتبع المراحل السابقة لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية عبر مختلف مدارس الفكر الإداري نجد أن الطفرة الحقيقية للفرد كمورد حقيقي لم يكن إلا من خلال بداية اهتمامات المدرسة السلوكية وكذا المدرسة الحديثة والتي تبلورت في اعتبار الفرد كراس مال فكري، وهو ما يمكن تلخيصه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: تطور النظرة إلى الموارد البشرية



وتختلف إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في النقاط التالية:

الجدول رقم 01: الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
الأفراد هم عبارة عن موارد يجب الاحتفاظ وتطويرها قدر المستطاع	الأفراد هم عبارة عن تكاليف لذا يجب تقليصها قدر المستطاع	النظرة للأفراد
عبارة عن استثمار	يهدف إلى تكييف الفرد مع منصب عمله	التكوين
جودة الموارد البشرية	المنتوج	الميزة التنافسية
الالات والمنظمة وجودة الموارد البشرية	الآلات والمنظمة	مصدر الفعالية الانتاجية
التحفيز المادي والمعنوي وطبيعة المنصب	التحفيز المادي والترقية	طبيعة التحفيز
مرونة الموارد البشرية	مقاومة التغيير:	مواجهة التغيير
بعيد المدى ذو طابع استراتيجي	قصير الأجل	طبيعة التخطيط
رقابة ذاتية	داخلية ورسمية	أنظمة الرقابة
قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة	ضعف الثقة ورسمية	العلاقات بين الأفراد
مرنة وغير مركزية وتشاركية	بيروقراطية ومركزية	الهيكل التنظيمية
مدير الموارد البشرية	رئيس المستخدمين	طبيعة المسير



2.2- أسباب التحول من إدارة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية: نظرا للتغير الذي شهدته التوجهات الاستراتيجية للمنظمات، فإن نماذج التسيير الكلاسيكية (متمثلة في النظام التaylorي والفوردي) أظهرت قصورها، فالتحديات الحالية التي تواجهها المنظمات والمتعلقة بالتكاليف والجودة المرنة التنظيمية كلها عوامل أثرت بشكل كبير على شدة المنافسة وكذلك نماذج تسيير المنظمات بما في ذلك وظيفة تسيير الموارد البشرية من أجل مواكبة هذا التغير الحاصل، وباعتبار أن التكوين يعتبر جوهر وظيفة تسيير الموارد البشرية، فوفقا ل (Cadin,2002) فإن ربح المنظمة يتمثل في تعلم أفرادها بسرعة أكبر من منافسيها.

وفي العصر الحالي فإن الكفاءات تمثل أساس تكوين المنظمات كما أن العمل الجماعي يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمات وهذه بعض من مظاهر التوجهات الحديثة لوظيفة ت م ب، ويمكن لإرجاع أسباب هذا التحول خلال القرن الحالي إلى العوامل التالية:

- **تغير المحيط الاقتصادي:** نظرا للتأخر الذي شهدته بعض القطاعات في النمو فقد استوجب ذلك ضرورة إصلاح الأنظمة الاقتصادية وكانت وظيفة إدارة الأفراد من بين القطاعات التي مستها الإصلاحات الإدارية؛
 - **ارتفاع معدلات البطالة:** باعتبار أن النماذج الكلاسيكية لم تكن تولي اهتماما كبيرا بالأفراد فقد كانت المنظمات تلجأ إلى تسريح العمال دونما أي اعتبار لهم؛
 - **تطور النظام الإداري بداية من الخمسينيات:** إن ازدياد حدة المنافسة فرضت على المنظمات ضرورة البحث في أساليب زيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف من خلال الاستغلال الأمثل لكافة عناصر الإنتاج وهو ما شكل محور اهتمام التوجه الجديد المتمثل في تسيير الموارد البشرية؛
 - **زيادة تطلعات الشركاء الاجتماعيين:** باعتبار أنهم يسعون إلى تعظيم مصالحهم فقد وجهوا اهتمامهم نحو سبل تحسين أداء منظماتهم بما في ذلك سبل تعظيم إنتاجية الأفراد
- ويمكن حصر مراحل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية وصولا إلى المرحلة المعاصرة في المراحل التالية:
- ✓ **مرحلة التكوين:** تتمثل في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية؛
 - ✓ **مرحلة النمو:** تبدأ من بداية القرن 20 إلى غاية الأربعينيات من نفس القرن حيث شهدت هذه المرحلة اعترافا متزايدا بأهمية العنصر البشري؛
 - ✓ **مرحلة النضج:** تبدأ هذه المرحلة بصدور قانون العمل في الوم أ سنة 1946 ولا زالت مستمرة إلى يومنا هذا حيث تتضمن حاليا جميع الممارسات الحديثة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية.



3- المهام الخاصة المرتبطة بوظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل تطور الوظيفة خلال القرن 21:

قدم الباحث الفرنسي (Peretti, 1998) ما يعرف بمصفوفة تسيير الموارد البشرية وفقا للنموذج التالي:

الشكل رقم 04: مصفوفة تسيير الموارد البشرية وفقا للباحث Peretti



حيث يمكن تفسير مصفوفة أدوار مهام إدارة الموارد البشرية وفقا لما يلي:

✓ **الإدارة الفعالة:** تتعلق بطبيعة التنظيم القائم على لامركزية وظيفة تسيير الموارد البشرية وتشارك المسؤولية بين

كافة أفراد التنظيم وجميع المستويات التنظيمية؛

✓ **تطوير نماذج تحفيز وإشراك الفاعلين:** فالتحفيز يعرف بأنه العملية التي تحكم التزام الأفراد بتنفيذ مهام

معينة، حيث تلتزم الإدارة بإثارة دوافع الأفراد من أجل القيام بهذه المهام على أحسن وجه، حيث يسمح التحفيز

للأفراد ب:

- التأقلم و فهم طبيعة العمل الذي يقوم به؛
- التوجه نحو الاستثمار في الوقت
- الالتزام بتنفيذ المهام.



فتحقيق الأهداف يجب أن يمر أساسا بضرورة التعاون بين المرؤوسين وهو ما يساهم في تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية فداخل المنظمة فإن التوجه الجديد لتسيير الموارد البشرية قائم على اعتبار أن العمال هم زبائن للمنظمة يجب إرضاءهم، ومن بين أساليب إشراك العاملين نجد:

- تعدد المهام من اجل القضاء على الروتين؛
- تشارك المسلطة والمسؤولية؛
- المكافآت؛
- التكوين المستمر.

✓ **تشجيع التغيير:** يتعلق ذلك بضرورة تشجيع الأفراد على مواجهة التحديات الجديدة والتأقلم مع متغيرات محيط المنظمة ويكون ذلك من خلال التكوين المستمر وتطوير نماذج العمل؛

✓ **وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية قيد التنفيذ:** باعتبار أن الاستراتيجية تمثل عملية تكوين وتوفير الامكانيات المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا في إطار محيط متسم بالتغير وشدة المنافسة، وبالتالي يجب على وظيفة تسيير الموارد البشرية أن تشارك في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. ومن أجل ربط استراتيجية المنظمة بوظيفة تسيير الموارد البشرية يمكن صياغة الجدول التالي:

الجدول رقم 02: ربط استراتيجية المنظمة بوظيفة تسيير الموارد البشرية

مهام تسيير الموارد البشرية	الخصائص التنظيمية	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على فعالية الانتاج - تحديد دقيق للمهام - التركيز على مؤهلات وقدرات الأفراد - التكوين المتخصص - استخدام معايير تقييم الأداء كأداة للرقابة 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستثمار في رأس المال - متابعة العمال ومراقبة التكاليف - تخفيض تكاليف التوزيع - هيكل تنظيمي مركزي 	<p>استراتيجية الهيمنة بواسطة التكاليف</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الإبداع والمرونة - توظيف خارجي - تكوين موجه لتطوير العمل الجماعي - اعتماد التحفيز والمكافآت - استخدام معايير الأداء كأداة للتطوير 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الحصة السوقية - سمعة جيدة للمنتوج وريادة تقنية - استقطاب كفاءات جد مؤهلة وتنمية الابتكار 	<p>استراتيجية التميز</p>



استراتيجية التركيز	- المزج بين إيجابيات تخفيض التكاليف والتميز	- المزج بين الممارسات السابقة
--------------------	--	-------------------------------

4- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسي وظيفة إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية بالغة، وذلك لارتباطها بالعاملين اللذين يعتبرون بأنهم مصدر نجاح أو فشل المنظمة، كونهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية، وترتبط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحسين مستويات الأداء والتنمية الثقافية مما يسهم بشكل فعال في رفع القدرات الإبداعية للمنظمة .

وفي ظل تعقيدات بيئة الأعمال المعاصرة؛ فقد أدركت منظمات الأعمال أن الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كعامل حاسم لنجاح المنظمة، وقد انعكست هذه الحقيقة في التحول الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم في ظل التوجه نحو مجتمعات المعرفة (knowledge-based society)، حيث أن العمالة التي تكتسب كما هائلا من المعارف هي مسألة محورية بالنسبة للمنظمة. ومن ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب تفكير جديدة لا تساهم فقط في مخرجات النهائية، ولكن أيضا في الطرق التي تجعل هذا ممكنا في النهاية.

وانطلاقا مما سبق؛ فإن أهمية المورد البشري في المنظمة تكتسي مكانة بالغة الأهمية، لعدة أسباب يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من الوظائف في المنظمة؛
- إن إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع؛
- إن معظم الموارد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية وهذه الموارد تتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية من الإدارة العليا وحتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا؛
- إن دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية وان معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسيا بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها اختيار الأفراد العاملين فيها اختيارا مناسباً؛
- كما أن هناك عدة عوامل إستراتيجية تؤدي إلى زيادة أهمية الموارد البشرية منها:
- اعتبار أهمية العنصر الإنساني في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساس والدور المهم الذي يمكن أن تؤديه إدارة الأفراد في تنمية الأداء الإنساني للعمل و تطويره؛
- ظهور النقابات العمالية كان له التأثير البالغ على أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات؛

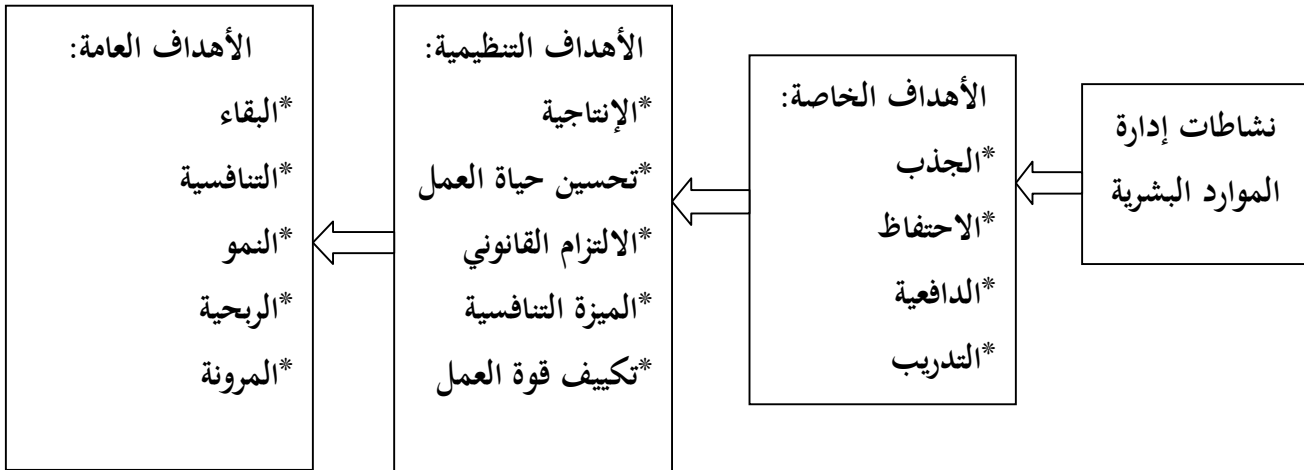


- إن التنمية المستمرة والتطور المتصاعد ورفي الحياة الفكرية أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم كما أدى إلى التنوع في رغباتهم وطموحاتهم للمستقبل؛
- لقد فرض هذا التداخل أعباء جديدة على كاهل إدارة الموارد البشرية تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين و الأنظمة؛
- إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية؛
- تعتبر الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلبا أساسيا لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

5- أهداف الموارد البشرية:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في كونها تهدف إلى جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم وتحفيزهم نحو تحسين جودة العمل، وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة المورد البشري للوصول إلى أهداف اعم واشمل تتمثل في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية، وهذه الأهداف كما يصورها الباحثون ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة كما يظهرها الشكل الموالي:

الشكل رقم 05: أهداف الموارد البشرية



ومن خلال ما سبق، يتجلى لنا أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية على تحقيقها تكون على مستوى الأفراد والمنظمة وكذلك المجتمع يمكن حصرها فيما يلي:

أ- الأهداف على مستوى العاملين: تتمثل في الأهداف التالية:

- جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم؛
- توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف؛



● اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والمكافئات الأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين؛

● توظيف المهارات والكفاءات والتي لها الدافع تجاه العمل وتحسين الأداء؛

● زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين؛

● إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.

ب- الأهداف على مستوى المنظمة: والتي تنحصر فيما يلي:

- تحقيق إستراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة؛

- الولاء: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها؛

- المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير؛

- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة و تحسين صورتها الذهنية؛

- التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة؛

- الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

ج- الأهداف على مستوى المجتمع: على هذا المستوى؛ تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية:

● استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءاتهم؛

● تتيح الفرصة للمجتمع للتطور و النمو في جميع جوانبه؛

● غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمل

والعاملين؛

● خلق ظروف عمل جيدة تمكن أفراد المجتمع من العمل الفعال الذي يزد من إنتاجيتهم؛

● تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية.

ومن خلال تحليل الوظائف الممارسة من طرف وظيفة الموارد البشرية، فيمكن اعتبار على أنها تسعى إلى تحقيق ما يلي:

➤ تحقيق الكفاية الإنتاجية: وذلك من خلال دمج العنصر البشري واستخدامه بشكل أمثل، ويبرز دور تسيير

الموارد البشرية في كونها تسعى إلى تعظيم الاستفادة من مدخلات أنظمة المؤسسة من أجل الحصول على أفضل المخرجات؛

➤ تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي: إن الكفاية الإنتاجية لا تكفي وحدها في ظل المحيط التنافسي، لذلك

فإن المنظمات تسعى جاهدة إلى تحسين أدائها التنظيمي من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل



توسيع حصتها السوقية واكتساب رضا عملائها، وهنا تتجلى أهمية تسيير الموارد البشرية من خلال قيامها بتدريب وتكوين الأفراد والعمل على التحسين المستمر لجودة خدماتها.

➤ **اكتساب ميزة تنافسية جديدة:** تسعى المنظمات جاهدة إلى إثبات تواجدها في السوق لذلك فهي تعمل على تعزيز دور ت م ب وتوفير احتياجاتها الخاصة من المورد البشري وتعمل على تنميتها وتدريبها حتى تكتسب ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

6- المسؤوليات المرتبطة بوظيفة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر مشاكل وشؤون الأفراد في المؤسسة من مسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية، إذ أنها هي المسؤولة عن تقديم الالتزامات المتخصصة لهم، لذلك فإنها تقوم بثلاثة مسؤوليات متميزة في سبيل تقديم هذه المساعدات المتخصصة، والتي يمكن حصرها فيما يلي :

➤ **مسؤولية تنفيذية:** ويقوم بها مدير الموارد البشرية كأبي مدير إدارة أخرى بالمؤسسة، وتتمثل في توجيه أنشطة الأفراد أو العاملين في قسم أو إدارة الموارد البشرية، وأيضا قد يمارس مدير الموارد البشرية بعض السلطة الضمنية والتي تتمثل في تدعيم الإدارة العليا لوجهة نظر مدير الموارد البشرية لاعتباره ذو خبرة في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية خاصة في النواحي القانونية، ومن ثم تأخذ مقترحاته على أنها قرارات فاصلة؛

➤ **مسؤولية تنسيقية:** يعمل مدير الموارد البشرية كمنسق لأنشطة الموارد البشرية، وهي ما تسمى أحيانا بالرقابة المسؤولة، ومن خلال هذه المسؤولية يقوم مدير الموارد البشرية بالتأكد من تطبيق الأهداف والسياسات والإجراءات التي تم الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا، فهو بهذا يعد الذراع الأيمن للإدارة العليا؛

➤ **مسؤولية خدمية:** تتمثل في تقديم النصائح والخدمات للمديرين التنفيذيين، فمثلا يساعد مدير الموارد البشرية في التعيين والتدريب وتقييم الأداء، وأيضا يلعب مدير الموارد البشرية دورا مهما في الابتكارات من خلال تقديم المعلومات وتوضيح الأساليب الحديثة لحل المشاكل، ويساعد في مجال إعادة الهيكلة وإعادة هندسة المؤسسة وإعادة تصميم الوظائف التي تتطلبها التغيرات البيئية الحديثة.

7- التوجهات الأساسية لوظيفة تسيير الموارد البشرية وفقا ل **Dimitri Weiss** :

يمكن حصر هذه التوجهات وفقا للباحث Dimitri Weiss ومجموعة من الباحثين كما يلي :

7.1- وظيفة استراتيجية: نلاحظ أنه منذ 1980 عرفت ممارسات تسيير الموارد البشرية تحولا جذريا

تمثلت في النماذج المعتمدة حاليا والتي هي قائمة على التوجه بشكل مباشر نحو تحقيق أهداف المنظمة.



ووفقا ل (Minteborg, 1987) فإن تحديد الاستراتيجية مهم بالنسبة للمنظمة فهي التي تضمن التنسيق بين مختلف مصالح التنظيم، كما أن التسيير الاستراتيجي يستلزم القيام بأربع خطوات أساسية هي:

- التشخيص؛

- بناء الاستراتيجية (تحديد الأهداف المرجو تحقيقها)؛
- التنفيذ؛
- التقييم.

وعلى مستوى تسيير الموارد البشرية؛ فإن التسيير الاستراتيجي يستلزم ضرورة الربط بين إستراتيجية المنظمة وممارسات تسيير الموارد البشرية، وهو ما يستوجب على مسؤولي تسيير الموارد البشرية (خصوصا مسؤولي التكوين) أن يشاركوا بصورة فعلية في بناء الإستراتيجية.

7.2- اللامركزية والتدويل: إن التوجه الحديث لتسيير الموارد البشرية قائم على اللامركزية وذلك من خلال تقليص المهام والخبراء المجاورين للمركز الرئيسي للوظيفة، حيث أن هناك مهام من الوظيفة يجب فصلها عن المركز ذلك وفقا للهيكل التنظيمي الذي تتبناه المنظمة، ومن هنا تتحدد مسؤوليات وواجبات مسؤولي الموارد البشرية والمتمثلة في:

- ✓ إنشاء وتطوير علاقات جيدة قائمة على الثقة والعدالة بين مختلف الأفراد؛
- ✓ ضمان المتابعة والرقابة الدائمين للعمال (خصوصا في PME أين يكون دور ت م ب جد محدود)؛
- ✓ الالتزام بتنفيذ الأهداف.

فعدم مركزية الوظيفة يضمن استقلالية فرق العمل وبالتالي منح بعض الحرية في تنفيذ المهام وفقا للطريقة التي يراها الأفراد مناسبة لهم، فالشكل الجديد الموافق للامركزية الوظيفة هو التدويل، حيث أن تدويل المؤسسات فرض عليها ضرورة وضع سياسات وممارسات متناسبة والتوجه الجديد وذلك تماشيا وتحديات العولمة.

7.3- الأتمتة L'informatisation : إن تطور الإعلام الآلي ساهم بشكل كبير في تطور ممارسات تسيير الموارد البشرية، فأنظمة المعلومات تسمح بتخزين البيانات المتعلقة بالأفراد وهو ما يسهل نشر المعلومات المتعلقة بهم واستخدامها في وقتها الآني من طرف مسؤولي الموارد البشرية، وهو ما ينقص من العبء الملقى عليهم.

إن الأتمتة تساهم فيما يلي:

- ✓ تحسين الإنتاجية؛
- ✓ تحسين جودة الخدمات؛
- ✓ تطوير جودة القرارات المتخذة المتعلقة بالموارد البشري؛
- ✓ تشارك وظيفة ت م ب بين مديرية ت م ب وباقي المصالح.



ووفقا ل Peretti فإن أنظمة معلومات الموارد البشرية (SIRH) تستخدم في:

- تسيير الأجور؛
- التسيير الإداري لشؤون الموظفين؛
- تسهيل ممارسات م ب كالتوظيف، التكوين، ميزانيات التكوين، المكافآت، تسيير المسار المهني، تسيير الحضور والغيابات.

كما أن الانترنت تسهل من عملية الاتصال وتشارك المعارف، اما بالنسبة للبرمجيات فهي تهدف أساسا إلى تحسين جودة المعلومة بما يضمن الحصول على أفضل النتائج، إضافة إلى الأنظمة الخبيرة.

7.4- المسؤولية الاجتماعية (RSE): إن الضغوطات الممارسة من طرف الساهمين على المنظمة خصوصا تلك المتعلقة بالجانب الاجتماعي أدى إلى ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويعني ذلك الإطار الذي تدمج فيه المنظمة اهتماماتها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في نشاطاتها وتعاملاتها مع مختلف أصحاب المصالح الذين هم إما مساهمين أو عمال الهيئات النقابية والحكومية، فالمسؤولية الاجتماعية هي نتاج تطور ممارسات العمل وهي تدخل في إطار التنمية المستدامة التي تتشكل من ثلاث محاور أساسية هي:

- الإطار البيئي؛
- الإطار الاجتماعي؛
- الإطار الاقتصادي.

8- الأنشطة والمهام المتعلقة بمسيري الموارد البشرية:

يقوم مسيري الموارد البشرية بعدة مهام أهمها:

❖ إدارة الأفراد: والتي تتضمن:

- ✓ تحديد وتنفيذ التشريعات المتعلقة بعقود العمل وظروفه؛ ومتابعة وتنفيذ التشريعات الصادرة من طرف الهيئات الحكومية؛
- ✓ الإدارة المستمرة لشؤون الأفراد (متابعة البيانات المتعلقة بالموظفين)؛
- ✓ العلاقات مع مختلف مصالح الشغل والنقابات العمالية والمفتشيات؛
- ✓ تطوير الوسائل المستخدمة وإدخال التحسينات المستمرة على التجهيزات؛
- ✓ تسيير الأجور والمكافآت؛
- ✓ تسيير التكاليف والتعويضات الاجتماعية.



❖ تسيير الموارد البشرية وتتضمن المهام التالية:

✓ تحديد التنبؤات المستقبلية للموظفين (من ناحية الكم والكيف)؛

✓ التوظيف؛

✓ تقييم الأفراد والكفاءات؛

✓ الترقيات والتحويلات؛

✓ تحديد ميزانيات الأفراد.

❖ **التكوين:** وهو المجال الذي يشكل جوهر اهتمام وظيفة تسيير الموارد البشرية وهو ما يسمح بالتسيير الفعال للكفاءات.

❖ **التطوير الاجتماعي:** وتتضمن ما يلي:

✓ تنظيم وتحسين ظروف العمل وضمان شروط السلامة الصحية للأفراد؛

✓ السلامة والرعاية الصحية؛

✓ اعتماد التقنيات الحديثة في مجال الإعلام الآلي والاتصال؛

✓ حلقات الجودة.

✓ تحسين العلاقات الخارجية مع مفتشيات العمل مصالح الضمان الاجتماعي

9- التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت التغييرات الكثيرة في المجالات العمل المختلفة في العصر الحالي، وقد صاحبت هذه التغييرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المنشأة من جهة أخرى، وفيما يلي يتم تقديم بعض من هذه التحديات والمتمثلة فيما يلي:

➤ **تحديات تميز الأداء:** إن رغبة المنظمات في تحقيق أعلى مستوى للجودة يستدعي ضرورة الاهتمام بتحسين أداء أفرادها وهو ما يتضمن التركيز على إدارة الموارد البشرية من أجل تعظيم أداؤها، وهذا من خلال:

● التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجديدة؛

● التركيز على تنمية فرق العمل؛

● ضرورة تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية



➤ **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** مما لا شك فيه أن التطورات الحديثة للتكنولوجيا، واستخدام الحاسبات الآلية شكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذه التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية سوف تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية وكذلك التخطيط للمستقبل الوظيفي. كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين والوظائف، والبحث عن فرص العمل الأخرى لهم، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل على سياساتها اتجاه العمال لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية؛

➤ **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** من الملاحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية لمختلف المنظمات خاصة الحكومية منها، ومن هذه التغيرات نجد إدماج العنصر النسوي في العمل، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقمن بمهام الإدارة، يعني أن العديد من النساء لن يكنن قادرات على إيجاد الناصح المخلص. لذا فعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب من خلال العمل على توفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمال من جنس آخر.

➤ **إدماج نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، لذا ينبغي أن يتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية، اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجهه معظم المنظمات الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة اتجاه الموارد البشرية.

➤ **العائد والتعويض المادي للعاملين:** يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع المستوى لهذا التضخم، وضعف مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في الكثير من الأجهزة الحكومية، فقد أدى ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي، وهذا يلقي عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهودا أكبر للعمل.

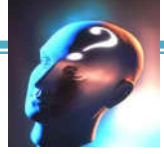
➤ **التشريعات واللوائح الحكومية:** إن إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، وكثيرا من شركات القطاع العام لم تكن قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروف وطبيعة أنشطتها ، وذلك لأن معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بالحكومة بالنسبة للعاملين بالأجهزة الحكومية ، ولائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بشركات القطاع العام.



ومن ناحية أخرى، نجد أن كثرة المتغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل، يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها، ولذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهارتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.



أسئلة للمناقشة خاصة بالفصل الأول:



- 1- حاول تقديم تفسير الخلفية النظرية التي يتم في إطارها دراسة الموارد البشرية؟
- 2- ما هي دواعي الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات؟، ولماذا أصبحت حقلا متخصصا للدراسة؟
- 3- وضح كيف تأثرت وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال مدارس الفكر الإداري؟
- 4- ما هي الأدوار الحديثة للموارد البشرية في المنظمة؟
- 5- في إطار نظرية النظم؟ ما المقصود بنظام إدارة الموارد البشرية وشرح عناصره؟
- 6- ما هي أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصر الاقتصاد المبني على المعرفة؟
- 7- حاول الاتصال بمؤسسة، ومن خلال هيكلها التنظيمي اشرح المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة؟



قائمة المراجع المعتمدة في الفصل الأول

1. ابو شيخة نادر احمد، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010؛
2. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005؛
3. بوجعادة إلياس، ، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006؛
4. حسن محمد راوية ، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2000 ؛
5. حسن راوية ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، دار الجنوب ، الاسكندرية ، 2004؛
6. درة عبد البارى إبراهيم والصبغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين –منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، الطبعة الأولى، 2008؛
7. زايد عادل محمد ، إدارة الموارد البشرية –رؤية استراتيجية، دار كتب عربية، 2003؛
8. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق ، عمان الأردن، 2005؛
9. الطائي يوسف حجيم والعبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية .قضايا معاصرة في الفكر الاداري، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، 2015؛
10. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة التاسعة، عمان، الأردن، 2015؛
11. عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002؛
12. مبروك محمد عادل والسيد صبري شحاتة ، إدارة الموارد البشرية: تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري، دار كتب عربية، 2006؛
13. مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم-، مذكر ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011؛
14. المغربي كامل محمد، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، عمان- الأردن، 2007؛



15. النداوي عبد العزيز بدر، *عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية*، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان؛ الأردن، 2009؛
16. النعيمي صلاح عبد القادر، *الإدارة*، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2008؛
17. الهيتي خالد عبد الرحيم، *إدارة الموارد البشرية*، الطبعة 2، دار وائل للنشر؛ الأردن، عمان، 2005؛
18. Baudry Bernard, (2003), **Economie de la firme**, Edition la Découverte, Paris.
19. FILLOL Charlotte, (2006), *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF*, Université Paris Dauphine, 22 novembre 2006.
20. Guedda Chiraz, (2008), **La fuite de connaissance comme un risque associé aux alliances et aux collaborations pour les jeunes firmes de biotechnologie**, mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université de Québec à Montréal, Janvier, pp. 127.
21. HOUHOU. M, LACHACHI. A, KERZABI. A, *Le management de la qualité totale et l'organisation apprenante*, éditions universitaires européennes, 2011.
22. Morris Shad S, Snell Scott A, Wright Patrick M, (2005), A Resource-Based View Of International Human Resources: Toward A Framework of Integrative and Creative Capabilities, *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*, Cornell University ILR School, pp. 05-16, disponible sur le site : <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/284>.
23. SIKULA,A, Personel, and, administration human resources managmaneent, john, weley, c, ofl SonS, neuyork, 1976.
24. Tan Hong Pew, Plowman David et Hancock Phil, (2007), Intellectual capital and financial returns of companies, *Journal of Intellectual Capital* , Vol. 8 No. 1, pp. 76-95.
25. Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE UT1, disponible sur :



https://www.academia.edu/7388696/R%C3%A9f%C3%A9rence_cours_GRH_I_FSE_Maxime_Moreno_sur_proposition_UNITE_DENSEIGNEMENT_GESTION_DES_RESSOURCES_HUMAINES_GRH_SOUS_MODULE_DE_BASE_Gestion_des_Ressources_Humaines, consulté le 03/10/2021.



الفصل الثاني:

تخطيط الموارد البشرية

محتويات الفصل

- 1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية
- 3- أهداف تخطيط الموارد البشرية
- 4- الضوابط التي تحكم تخطيط الموارد البشرية
العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية:
 - 5.1- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية:
 - 5.2- عوامل خاصة بالبيئة الخارجية:
- 6- مراحل تخطيط الموارد البشرية
 - 6.1- المرحلة الأولى : تحليل وتوصيف العمل
 - 6.2- المرحلة الثانية : الاستقطاب
 - 6.3 - المرحلة الثالثة : الاختيار والتعيين
- 7- التحديات والمشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية
- 8- أسئلة الفصل الثاني
- 9- المراجع المعتمدة في الفصل الثاني



الأهداف التعليمية للفصل

بعد دراسة هذا الفصل؛ يتوقع من الطالب والدارس أن يتمكن من تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم تخطيط الموارد البشرية باعتباره الوظيفة الأساسية الأولى ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- تحديد أهمية وأهداف وظيفة تخطيط الموارد البشرية في المنظمة؛
- التعرف على أهم مراحل وظيفة تخطيط الموارد البشرية؛
- التطرق لمفهوم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات كآلية مهمة ضمن عملية تخطيط الموارد البشرية؛
- التعرف على نماذج التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛
- حصر أهم المتطلبات الواجب توفرها لنجاح عملية إدماج الموظفين الجدد في المنظمات؛
- معرفة التحديات التي تواجه المنظمات أثناء عملية تخطيط الموارد البشرية.



الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة من أكبر المهام والمسؤوليات التي يجب على الإدارة العليا الاهتمام بها، فبتخطيط الموارد البشرية تضمن المؤسسة الحصول الكفاءات وخصوصا من أصحاب الخبرة بها تساعدها على اكتساب ميزة تنافسية دائمة تضمن للمنظمة بقائها واستمرارها في السوق.

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

لقد أخذ مصطلح تخطيط الموارد البشرية عدة تعريفات نذكر منها:

يعرف التخطيط على انه عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل، ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين، لضمان تنفيذ المهام، حيث يعتبر كنقطة هامة لتحقيق الأهداف المنوطة بالموارد البشرية للمنظمة بكفاءة وفعالية.

ويعرف كذلك بأنه العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات المطلوبة التي يجب أن تتوفر لديها، وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المستقبلية.

كما أنه يعرف بالعملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتغيرة والمتطورة التي تتناسب مع فعالية طويلة المدى للمؤسسة، وتعتبر هذه العملية جزءا مكتملا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في التخطيط المشترك طويل الأجل وتتأثر بها.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمات فيما يلي:

- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وحاجاتها للمهارات والقدرات؛
- يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها؛
- تقدير آثار التغيير في ظروف العمل وفي حجم العمالة، فهو يكشف مشكلات الموارد البشرية قبل مدة زمنية التي قد تصادفها المؤسسة؛
- يعتبر كنقطة هامة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية؛
- يساعد على إظهار نقاط القوة في نوعية أداء تلك الموارد مما يتطلب تدريبها وتطويرها والرفع من قدرتها التنظيمية؛
- يضمن تخطيط الموارد البشرية ديناميكية الهياكل التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية من خلال تحليل المحيط وتغيراتها وبالتالي تأثيراتها على استراتيجيات المؤسسة.



3- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:
 - ✓ تعظيم المنفعة من الموارد البشرية؛
 - ✓ مطابقة أنشطة إدارة الموارد البشرية بالأهداف المستقبلية للمؤسسة؛
 - ✓ التنسيق ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل: التعيينات، التعويضات، تقييم الأداء، التدريب والتطوير؛
 - ✓ توفير العدد اللازم من الأفراد بالخصائص والقدرات والكفاءات المناسبة، والمحفزين للعمل في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق أهداف المنظمة؛
 - ✓ أن تكون المؤسسة قادرة على الجذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة، وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المشتركة؛
 - ✓ تستفيد من العاملين الذين تم توظيفهم استفادة كاملة؛
 - ✓ التأكد على أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين حتى يتمكن هؤلاء الموظفين من القيام بأي مهام خاصة بأي موقع آخر إذا اقتضت الحاجة.

4- الضوابط التي تحكم تخطيط الموارد البشرية:

- تتوقف سلامة تخطيط القوى العاملة في المنظمة على العنصرين التاليين:
 - سلامة البيانات والمعلومات المتاحة عن الماضي والمستقبل وعلى خبرة القائمين على عملية تخطيط القوى العاملة مع ملاحظة أي انحراف يتناسب طردياً مع مستوى الدقة؛
 - مستوى الدقة في تحديد أنواع التخصصات المطلوبة كما وكيفاً مع وجود تغذية عكسية مستمرة عن الأرقام الفعلية والقدرة للعمال.
- ويعتبر مدير الموارد البشرية هو المسؤول الأول عن عمليات جمع وتحليل وتوصيف وتصنيف البيانات عن هيكل الأفراد وتكوين نظام متكامل للمعلومات عن القوى العاملة وسوق العمل، وذلك في ضوء البيانات والمعلومات التي تصله من المصالح الأخرى والتي توضح احتياجاتها من العمال كما ونوعاً.



5- العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية:

يتمثل الهدف الأساسي لتخطيط الموارد البشرية في إمداد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة، إلا أن هذا الإمداد يتأثر بمجموعة من العوامل التي تكون في مجموعتين: عوامل داخلية، وأخرى خارجية وفقا لما يلي:

5.1- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية: تشمل العوامل التي لها تأثير على مدى نجاح تخطيط الموارد البشرية والتي من ضمنها:

أ- الوضع المالي للمنظمة: حيث يؤثر هذا الوضع على نوع الإجراءات المعتمدة، إذ أن الوضع المالي يؤثر في هيكل الموارد البشرية من حيث خصائصها ونوعيتها، وكذلك في مستوى الأجور وبرامج التدريب مما ينعكس على خطة الموارد البشرية في شكلها النهائي؛

ب- التغييرات التنظيمية: حيث أنه لا يمكن صياغة خطة لتخطيط الموارد البشرية في أي منظمة دون حصر مختلف التغييرات التنظيمية المتوقع حدوثها، مثل تعديل في الهيكل التنظيمي وما ينتج عنه في تغيير في الوظائف وتعديل في الصلاحيات وهو ما ينعكس على مواصفات الموارد البشرية، وقد تشمل كذلك هذه التغييرات أيضا إحداث تغيير في أساليب العمل مما يؤثر على طبيعة الوظائف؛

ج- أهداف المنظمة الإستراتيجية أو المرحلية: حيث يجب فهم أهداف المنظمة قبل البدء في تخطيط الموارد البشرية، إذ أن المحصلة النهائية لهذا التخطيط هو مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن هنا وجب دراسة هذه الأهداف وانعكاساتها على حجم وطبيعة الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.

5.2- عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: حيث يتأثر تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من المتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية منها:

أ- سياسة التوظيف في الدولة: ويقصد بها مجموع القواعد التي تضعها الدولة لتشغيل الأفراد على غرار ساعات العمل ومستوى الأجور ونسبة المعال الأجانب...، وهي عوامل تؤثر على خطة الموارد البشرية؛

ب- أوضاع سوق العمل: يتمثل ذلك في الديناميكية أو التغييرات التي تحصل في سوق العمل، حيث أن اعتماد المنظمة على المصادر الخارجية في التوظيف يؤثر على كيفية تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية؛

ج- الأوضاع الاجتماعية: خصوصا سياسة الهجرة المعتمدة في أي بلد والتي تؤثر على خطط تسيير الموارد البشرية في المنظمات، إذ أن السماح بالهجرة يعني السماح للموظفين بترك مناصب عملهم ما يسبب عجزا لدى المنظمات.



6- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يمكن حصر مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال المراحل التالية وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم 06: مراحل تخطيط الموارد البشرية



6.1- المرحلة الأولى : تحليل وتوصيف العمل:

أولاً: تعريف تحليل وتوصيف العمل: يقصد بتحليل الوظيفة دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها ومحدداتها.

ويعرف أيضا بأنه أسلوب علمي من شأنه إعطاء حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة وعن طريق تجزئتها إلى عناصرها الأولية مع تحديد المهارات والقدرات والمؤهلات لصاحب الوظيفة.

ثانياً: خطواتها الرئيسية: تتكون مرحلة تحليل وتوصيف العمل من ثلاث خطوات هي:

أ- تخطيط عملية التحليل: وتقوم هذه الخطوة بالإجابة على:

- السبب وراء إجراء تحليل الوظائف وطريقة استخدام نتائجه؛
- درجة مهارة خبراء التحليل؛
- المميزات الشخصية والذهنية لشاغل الوظيفة والمحلل معا.

ب- جمع المعلومات: هي عملية تجميع المعلومات حول الوظيفة وتجب على:

- ماذا يعمل الفرد في وظيفته؟ كيف يؤدي الفرد عمله؟ ما لغرض من الوظيفة؟ ما هي المهارة المطلوبة؟.
- طرق جمع البيانات :-طريقة قائمة الأسئلة - طريقة المقابلة - طريقة قائمة الأسئلة والمقابلة معا.

وهناك عدة طرق لجمع المعلومات حول الوظائف وتختلف هذه الطرق وفق الوقت المستغرق وتكلفتها إضافة إلى مدى دقتها، حيث يمكن المقارنة بين مختلف أساليب جمع المعلومات وفق الجدول التالي:



الجدول رقم 03: معايير جمع المعلومات المتعلقة بتحليل وتوصيف العمل

المعايير			الأسلوب
الدقة	التكلفة	الوقت	
مرتفعة	مرتفعة	طويل	الملاحظة
مرتفعة	مرتفعة	طويل	المقابلات الشخصية
مرتفعة	مرتفعة	قصير	الخبراء
منخفضة	منخفضة	قصير	قوائم الاستقصاء
متوسطة	منخفضة	قصير	المذكرات الوظيفية
منخفضة	منخفضة	قصير	الوثائق التنظيمية

ج- توصيف الوظيفة: يعتبر وصفا مكتوبا بشكل متكامل عن الوظيفة وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل والأدوات المستعملة فيا من قبل الفرد بحيث يحتوي التوصيف على أجزائه الأربعة:

❖ كتابة الوصف الوظيفي: يتكون من مقدمة وهي عبارة عن: اسم الوظيفة، اسم القسم الذي تنتمي إليه، نوع الآلات المستخدمة، سلطات شاغل الوظيفة، مواصفات شاغل الوظيفة .

❖ كتابة التوصيف الوظيفي: يتضمن ملخصا عن المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة ، فهو عبارة عن توصيف كامل لها والغرض منها .

❖ يخصص لتحديد مواصفات صاحب الوظيفة فيحتوي على:

✓ نوع الثقافة التنظيمية المطلوبة؛

✓ القدرة الذهنية المطلوبة؛

✓ درجة المعرفة بتفاصيل الوظيفة؛

✓ مقدار ونوع المسؤولية؛

✓ القدرة الجسمية؛

✓ ظروف العمل.

❖ يخصص لذكر ملاحظات والتعليقات التي يمكن كتابتها في أي جزء من الأجزاء السابقة كما يحتوي على توقعات المحلل والإدارة معا.



ثالثا: التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات كمنهجية حديثة لتخطيط الموارد البشرية:

يعد التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات إحدى المناهج التسييرية التي استخدمت لمسايرة التطورات المحيطة بالمؤسسة من خلال التحكم في مستقبل الوظائف والكفاءات والتوقع لكل ما يحمله مستقبلها بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها.

أ- مفهوم التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات:

يعرّف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بأنه مسعى لهندسة المواد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة، سواء على المستوى الكمي أو الكيفي، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة الخاصة بتخطيط الموارد البشرية.

كما يعرف بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءات عمالها والوظائف التي يشغلونها ، مسايرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر. وحسب الباحثة (kerlan,2005) فإن التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات يتضمن شقين الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التنبؤي للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.

ومن خلال التعاريف السابقة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية يتضح لنا أن هذا المفهوم يتجلى في بعدين:

- **البعد الفردي:** أي متابعة المسار المهني لكل فرد؛
- **البعد الجماعي:** باعتبار أن الموارد البشرية هي استراتيجي بالنسبة للمنظمة.

ب- أهداف التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات:

تختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال نموذج التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات عن الأهداف التي يبحث الأفراد عنها، وفيما يلي هذه الأهداف:

❖ **بالنسبة للمؤسسة:** يمكن حصر أهداف GPEC بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- ✓ **الرفع من التنافسية و توقع تطورات المنظمات؛**
- ✓ **توقع حالات العجز أو الفائض في العمالة؛**
- ✓ **تحديد وتعبئة وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية؛**
- ✓ **تنظيم وتحسين تسيير الموارد البشرية (هرم الأعمار، تحويل الكفاءات)؛**



- ✓ تشجيع الحركة الداخلية وتأمين ولاء الموظف للمنظمة؛
- ✓ البحث عن الكفاءات؛
- ✓ تطوير أساليب التسيير الإدارية بهدف تحميل الموظف المسؤولية؛
- ✓ تحديد أكثر دقة للمواصفات المطلوبة للتوظيف؛
- ✓ تنظيم الحوار الاجتماعي مع ترسيخ أكثر لدور الموارد البشرية كحليف رئيسي.
- ❖ بالنسبة للموظف: تنحصر أهداف GPEC بالنسبة للموظف في العناصر التالية:
- ✓ تدعيم كفاءته حسب تطور وظيفته؛
- ✓ الاعتراف بكفاءاته المكتسبة؛
- ✓ تحسين استخدامية و معرفة أكثر بأبعاد تطوره (التكوين, الحركة..)؛
- ✓ رؤية واضحة للتحويلات وتطورات الوظائف في المؤسسة؛

كل هذه الأهداف وأخرى قد تخفض من عبئ التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة عدم التوافق والمواءمة بين الوظائف والكفاءات .

ت- مقومات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات:

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، وعليه فهو مثله مثل أي تخطيط في أي مجال كان، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية، وتتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدثتها، فمن الواضح أن عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو عدم دقتها ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة وبطبيعة الحال فان النتائج المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة، وحتى يكون التسيير التنبؤي للموارد البشرية سلميا ينبغي أن يتضمن ما يلي:

- وضع الأهداف؛
- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشؤون الأفراد؛
- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة؛
- وجود صف تحليلي للوظائف؛
- التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة؛
- وجود تنظيم إداري واضح؛
- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية؛



■ التشريعات العمالية المعمول بها؛

ومما سبق نستنتج أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر يجب تحديدها بدقة للعمل أهمها:

- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو المؤسسة محددة؛
- تحديد دقيق للقدرات والمهارات والإمكانية الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، بمعنى تحديد مواصفات الفرد؛

➤ تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة؛

➤ تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس؛

➤ تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين العمل خلال فترة زمنية محددة؛

➤ معلومات عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الجسمية، الفكرية، اتجاهاتهم، دوافعهم، أوضاعهم النفسية والاجتماعية؛

➤ معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتنا المختلفة (العرض والطلب، مستويات الرواتب، القوى التنافسية...).

ث- المفاهيم القاعدية للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات: يجمع مفهوم التسيير التنبؤي للموارد البشرية بين مفهومين أساسيين هما الوظائف والكفاءات، إضافة إلى مفهوم المنصب النوعي، حيث يمكن تقديم هذه المفاهيم باختصار كما يلي:

❖ **الوظيفة:** يقصد بها مجموعة من المراكز الوظيفية المتشابهة في المهام والواجبات والتي تحمل مسمى وظيفي عام، ويتحقق مفهوم الوظيفة والمنصب عندما يستلم العامل مهامه، بمعنى أن الوظيفة مرتبطة بالمهام المكونة لها في حين يتعلق المنصب بالشخص الذي يمارس هذه المهام والميزانية المالية المخصصة له.

❖ **الكفاءات:** تعرف الكفاءات بأنها مجموع المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة، كما تعرف الكفاءات المهنية بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.

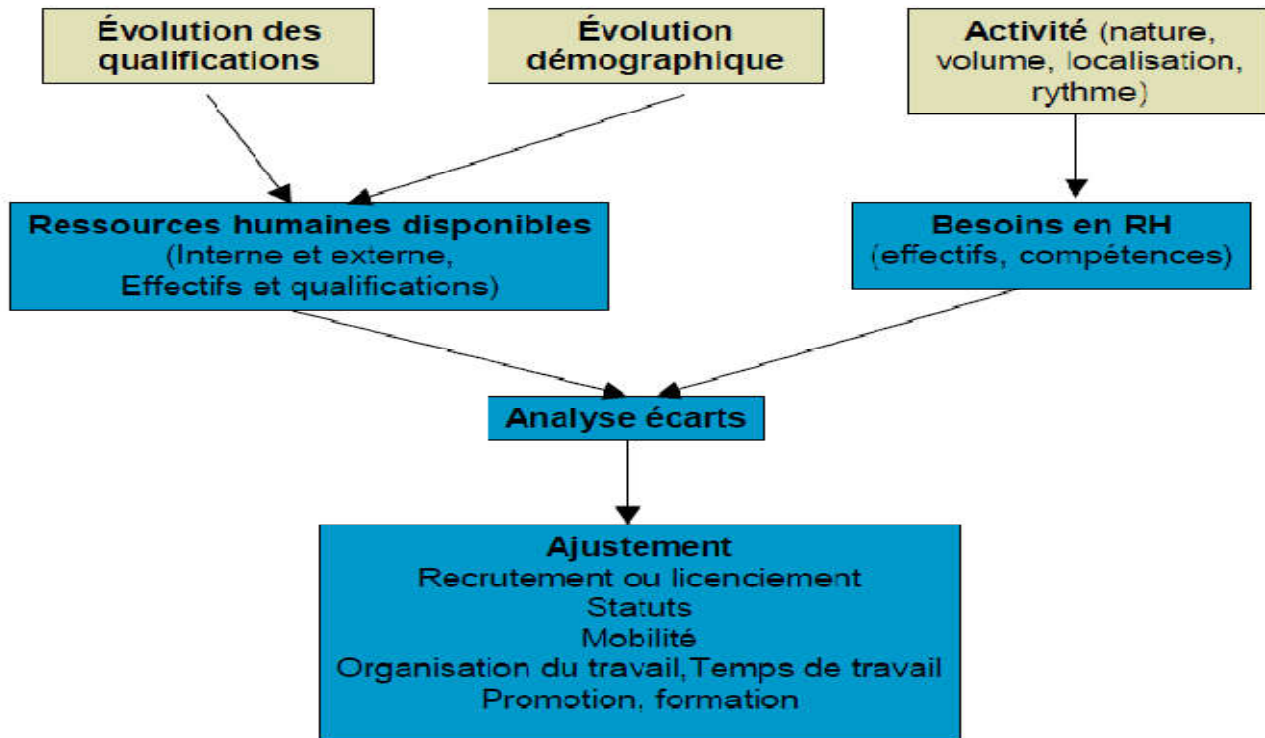


❖ **المنصب النوعي (Employi-type):** الهدف من هذا المفهوم هو تقديم إطار شامل لجميع المهام والوظائف المتواجدة داخل المنظمة، وهذا وفقا للعناصر التالية:

- التقنية: مجموع التقنيات المستخدمة في العمل؛
- المعلومة: المعلومات التي تتم معالجتها من أجل تنفيذ المهام؛
- العلاقات والاتصال: تمثل الجانب التنظيمي للعمل؛
- المساهمة الاقتصادية: هي القيمة الاقتصادية الناتجة عن تنفيذ العمل.

ج- المراحل الأساسية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية: وفقا للباحث Peretti يمكن تحديد المراحل التالية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 06: المراحل الأساسية للتسيير التنبؤي للموارد البشرية



فحسب (Kerlan, 2004) فإن هذه المراحل هي:

- تقدير تطور العمالة في المنظمة من 3 إلى 5 سنوات؛
- وضع إستراتيجية تنظيمية للفترة محل الدراسة قائمة على احتياجات الموارد البشرية؛
- تحديد المناصب والمهام الضرورية؛
- تحليل الفروقات بين المناصب والكفاءات المتوفرة؛
- إعداد مخططات توظيف أو تطوير الكفاءات المتواجدة.



ح- مزايا التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات: تتمثل هذه المزايا في ما يلي:

- يسمح بتحديد الفروقات مهما كانت طبيعة المنصب؛
- يسهل مدى معرفة تطور الوظائف، وكذلك يسمح بالتركيز على الكفاءات الواجب تطويرها وفقا لاحتياجات المنظمة؛
- يسهم في رفع الإنتاجية باعتبار أنه يدمج مفهوم الكفاءة مع الوظيفة؛
- يعطي الطابع الاستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية.

خ- مشاكل التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات: مما لاشك فيه إن فشل التسيير التنبؤي لأسباب موضوعية

أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد الذي سيؤثر سلبا على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء، ولعل من بين أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير التنبؤي ما يلي:

- وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى؛
- تعطيل الطاقة الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية؛
- عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة؛
- اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.

6.2- المرحلة الثانية : الاستقطاب :

أولا : تعريف الاستقطاب: يعرف الاستقطاب بأنه عملية شغل الوظائف الخالية من خارج أو داخل المؤسسة، ويقصد به أيضا سياسة الجلب والإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة ودعوة من تتوفر فيهم الشروط والإمكانات والخبرات المطلوبة للتقدم والالتحاق بهذه الوظائف.

ثانيا: أهداف الاستقطاب: يهدف التوظيف إلى تحقيق ما يلي:

- تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية في المنظمة؛
- تطوير قدرات العاملين في المنظمة ومهاراتهم؛
- إشباع حاجات الأفراد الشخصية وربط ذلك بتحقيق أهداف المنظمة؛
- السعي إلى بلوغ الحد الأقصى من مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.



ثانيا : العوامل المؤثرة في عميلة الاستقطاب: يمكن حصر أهم هذه العوامل فيما يلي:

- ✓ حجم المؤسسة؛
- ✓ الخبرة السابقة للمنظمة؛
- ✓ سياسة المنظمة (النمو /الانكماش)؛
- ✓ الظروف المحيطة بسوق العمل؛
- ✓ ظروف العمل والأجور .

ثالثا :مصادر الحصول على الموارد البشرية: تتمثل في المصادر التالية:

أ- مصادر داخلية: يتم الحصول عليها من داخل المنظمة إذا توفرت فيهم الكفاءات والخبرات اللازمة لشغل

الوظيفة الشاغرة بها من العاملين الذين تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة، ويمكن أن تكون وفق الطرق التالية:

- الترقية من الداخل: ويقصد بها تصعيد أحد العاملين إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون عادة أعلى من الوظيفة التي يشغلها؛
- النقل (التحويل): ويكون ذلك من خلال تحويل الأفراد بين المناصب الإدارية حتى تتلاءم كفاءاتهم ومؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة الواجب شغلها؛
- الموظفون السابقون: عادة ما تلجأ المنظمة إلى موظفيها السابقين من أجل الاستعانة بهم خصوصا في المناصب الاستشارية.

وعموما يتطلب الاعتماد على المصادر الداخلية وجود نظام معلومات دقيق لحصر الكفاءات البشرية الموجودة داخل المنظمة كما ونوعا للاستفادة منها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

وتكمن مزايا الاعتماد على المصادر الداخلية في الاستقطاب فيما يلي:

- توفير أسباب الترقية وضمان استقرار واستمرارية العمال في المنظمة؛
- رفع مستوى ولاء الأفراد في المنظمة بما يساهم في تحقيق أهدافها؛
- تخفيض التكاليف المالية المترتبة جراء جذب موارد بشرية من خارج المنظمة.

ب- مصادر خارجية: هي عملية البحث عن أشخاص من خارج المنظمة (أسواق العمل الخارجية) الذين لديهم الخبرات والمهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف الخالية ومحاوله جذبهم للعمل في المنظمة عن طريق:

- مكاتب العمل الحكومية؛
- وكالات توظيف الخاصة؛



- الإعلانات وشبكات الانترنت؛
- نقابات العمال والمؤسسات المهنية؛
- توصيات العاملين في المنظمة؛
- الجامعات والمعاهد.

ويمكن حصر أهم مزايا التوجه نحو المصادر الخارجية فيما يلي:

- ✓ الاستعانة بخبرات وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب أفراد جدد للمنظمة؛
- ✓ إحداث تغيير في المنظمة من شأنه دفع الأفراد وبث روح المنافسة بينهم؛
- ✓ احتمال عدم إحداث أي تغيير في الهيكل التنظيمي الحالي

رابعاً: مراحل الاستقطاب: تنحصر في المراحل التالية:

أ- تخطيط الاستقطاب: يعني تحليل قدرات ومتطلبات الوظيفة وشاغل الوظيفة (بطاقة وصف الوظيفة وشاغليها)؛

ب- تحديد إستراتيجية الاستقطاب : يعني تحديد الأماكن واطرق الأوقات المناسبة للبحث عن المترشحين؛

ج- عملية البحث والتصنيف: وهذا من أجل البحث عن أفضل المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة المحددة؛

د- تقييم عملية البحث ومراقبة النتائج : حيث يتم إعداد قوائم الاختيار.

خامساً: شروط فعالية نظم الاستقطاب: حتى تكون لنظام الاستقطاب الفعالية اللازمة، فإن ذلك يتعلق بجودة المصادر المعتمدة في هذه العملية، وحتى ينجح التوظيف الداخلي بشكل فعال فيجب أن تتوفر المنظمة على نظام معلومات للموارد البشرية فعال يسمح لها بتحديد كافة الموارد البشرية المتوفرة.

أما بالنسبة للتوظيف الخارجي فيكون عن طريق التنسيق مع عدة أجهزة منها:

- أجهزة الإدماج والتوظيف الحكومية؛
- نشر الإعلانات في وسائل الإعلام والانترنت؛
- الإشهار عن المنصب من طرف موظفي المنظمة؛
- الشراكة مع المعاهد والجامعات ومراكز البحث؛
- العلاقات مع الهيئات الحكومية.



6.3- المرحلة الثالثة: الاختيار والتعيين:

أولاً: تعريف الاختيار: يعتبر الاختيار مرحلة أساسية ضمن عملية تخطيط الموارد البشرية والهدف الأساسي منها هو إمداد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، وبالتالي فهو عملية يتم بمقتضاها تقسيم المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة إلى مجموعتين مجموعة يتم تعيينها في الوظائف الشاغرة ومجموعة ترفض لعم توفر الشروط اللازمة، وعليه؛ فإن حسن الاختيار داخل المنظمة ينعكس إيجاباً على أداء كل من الأفراد والمنظمة.

ثانياً: أهداف الاختيار: يمكن حصر أهداف الاختيار فيما يلي:

- ✓ اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة مع مراعاة مصلحة المنظمة وقدرات الأفراد وحاجاتهم؛
- ✓ التأكد من أن الشخص الذي تم اختياره سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان؛
- ✓ مراعاة أن يتم الاختيار وفق خصائص ووضعية كل من الفرد والمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالمنظمة.

ثالثاً: مقومات الاختيار: تعتبر إجراءات الاختيار والتعيين الفعالة من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، من اجل الحصول على المرشحين ذوي المهارة العالية، وذلك يعني:

- ضرورة الإلمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين مع ضمان أن هناك آلية يتم من خلالها اكتشاف والحصول على هذه المصادر؛
- ضمان أنه هناك أنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفعالية وأن تضمن أن يتم شغل هذه الوظائف من طرف الأشخاص الذين تتناسب قدراتهم مع هذه الوظائف؛
- ضمان أن تتسم عملية الاختيار بالطرق العادلة والقانونية مع الحفاظ على تكافؤ الفرص بين جميع المترشحين؛
- الحرص على أن يتم التعامل مع كل الإجراءات الإدارية بشكل موضوعي من أجل تجاوز الصعوبات الواردة في عملية التعيين.

رابعاً : خطوات عملية الاختيار: تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- أ- المقابلة المبدئية: هي مقابلة يقوم بها الموظف المختص في المنظمة والراغبين في الحصول على الوظيفة حيث يقوم باستقبالهم وإعطائهم معلومات عن المنظمة وطبيعة المنظمة والعمل المراد شغله، ويمكن بذلك تصفية العدد المطلوب من المشتركين و المرفوض بعد عملية الفرز المبدئي والموافقة على ظروف وشروط الوظيفة؛



ب- استيفاء طلب الاستخدام: في حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف حيث تختلف تصاميم طلبات الاستخدام من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعة الأعمال (بيانات شخصية، بيانات تتعلق بالصحة الجسمية وبالتأهيل العلمي....).

ت- اختبارات العمل: تلجأ المنظمة إلى الاختبارات للمفاضلة بين المترشحين الذين تبين من فحص طلباتهم انه من الممكن أن يلتحقوا بالوظائف الشاغرة، ويمكن حصر أنواع الاختبارات في الأنواع التالية:

✓ اختبار الأداء؛

✓ اختبار الذكاء؛

✓ اختبار الاستعداد والقدرات؛

✓ اختبار المهارة والدقة في العمل؛

✓ اختبار الشخصية.

ث- المقابلة الشخصية: في هذه المرحلة يتم تمحيص الحقائق اللازمة عن خبرة المتقدم للعملية وخصائصه وصفاته الشخصية عن طريق المراحل التالية:

- تخطيط المقابلة؛

- الوضع المادي و الذهني للمقابلة؛

- المبادئ التي تحكم إدارة المقابلة نجاح؛

- إنهاء المقابلة؛

- تقييم المقابلة.

ج- التحري عن طالب الوظيفة المتقدم: تعتمد الإدارة في التحقق من صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الأعمال الذي يعمل معهم سابقا، وكذلك أصدقائه وسيرته الذاتية، حيث يتم ذلك بإحدى الطريقتين:

➤ الطريقة الأولى: نموذج الاستعلام: أن تطلب الإدارة من المنظمة التي كان يعمل بها المتقدم أن تملئ النموذج؛

➤ الطريقة الثانية: إرسال خطاب عادي إلى المسؤولين بالمؤسسة الذي كان يعمل بها المتقدم يحدد به نوع الوظيفة

التي تقدم الشخص لشغلها؛

ح- الترشح للتعيين: تسفر عمليات التحري والاستعلام عن طالبي الوظائف بهدف التأكد من صحة البيانات عن استبعاد بعض المتقدمين، وقد يوضع بعضهم في قائمة الانتظار، وعلى ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات



الشخصية وعمليات التحري والاستعلام عن المتقدمين، تقوم إدارة الموارد البشرية بعرض الموضوع على الإدارة العليا بالتعيين لاستصدار قرارات التعيين ويتوقف التعيين النهائي للمتقدم عادة على اجتيازه الفحص الطبي بنجاح؛

خ- الفحص الطبي: يمثل الفحص الطبي الاختبار الأخير الذي يجب على طالب الوظيفة اجتيازه حتى يتم تعيينه بصفة نهائية بصفة نهائية حيث يهدف الكشف الطبي إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي:

- حماية الموظف؛

- حماية باقي الموظفين؛

- ضمان الاستفادة من الوظائف على أكمل وجه وحمايته من حوادث العمل.

د- اتخاذ قرار التعيين: من خلال إتباع الخطوات السابقة يمكن للمنظمة الحصول على بيانات عن أصلح المتقدمين لشغل الوظائف المؤسسة من حيث قدراتهم الفنية على أداء الأعمال وملاءمتهم الصحية، أما فيما يخص باتخاذ القرار النهائي فيمكن أن يكون من اختصاص رئيس مجلس الإدارة على أن يلتزم هذا المتقدم بالتوصيات التي أعدتها إدارة الموارد البشرية طالما أنها مبنية على الموضوعية وبعيدة عن التحيز.

ذ- إدماج الموظفين: حيث أن استقبال الموظفين الجدد مرحلة مهمة في عملية التوظيف، حيث يجب في هذا الإطار نقل المعلومات الضرورية عن المنظمة ومهامها، وكذلك يجب تقديم الموظف الجديد لباقي الأعضاء، وعليه فإن المسؤولية ملقاة على عاتق مسؤول الموارد البشرية من أجل تسهيل اندماج الموظف الجديد، حتى أنه نجد في بعض المنظمات الكبرى موظفا خاصا مهمته هي إدماج الموظفين الجدد، وهذا ما يجعل الفرد يشعر بتقدير المنظمة ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة الإنتاجية والربح ويساعد في الاحتفاظ بالموظفين.

خامسا: متطلبات التعيين والإدماج:

أ- مفهوم الإدماج والتوجيه: بعد أن يتم اختيار الشخص الملائم لشغل الوظيفة الشاغرة، يتم اتخاذ قرار تعيينه وفق الشروط والمراحل سابقة الذكر، وبعد ذلك تبدأ عملية توجيه وإدماج الموظف الجديد وذلك عن طريق إمداده بالمعلومات اللازمة عن المنظمة والوظيفية والزملاء في العمل، حيث من الممكن أن تتضمن هذه المعلومات ما يلي:

- تاريخ وتطور المنظمة؛
- المهام التي تقوم بها المنظمة؛
- الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- قواعد وإجراءات العمل بما في ذلك سياسة تسيير الموارد البشرية؛
- سلم الأجور والمرتبات وكذا الامتيازات التي تقدمها المنظمة؛
- الأنشطة والمهام المرتبطة بالعاملين بما في ذلك إجراءات حمايتهم.



ب- أهداف التوجيه: للتوجيه عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

- تخفيض تكاليف بدء العمل للموظف الجديد حيث تقل نسبة الأخطاء بحكم أن الموظف يدرك مستوى الأداء المطلوب منه؛
- تخفيض حدة التوتر التي قد يتولد لدى العامل عند الحصول على المنصب الجديد؛
- تخفيض نسبة دوران العمل من خلال دعم العمال على الاستقرار في الوظائف الجديدة؛
- توفير الوقت المستهلك في عملية الإشراف على كيفية تأدية المهام؛
- دعم روح الانتماء للمنظمة وتعزيز الشعور بالثقة لدى العامل.

ت- خطوات توجيه الموظف الجديد: يجب على المنظمة أن تراعي الخطوات التالية عند إدماجها لأي موظف جديد كما يلي:

- تهيئة الموظف الجديد: ويكون ذلك باستقباله وإعطائه فكرة عن العمل والمهام التي سيقوم بها، وإجابته عن أي استفسارات قد تكون عنده؛
- تحديد المعلومات التي يجب أن تقدم له: والتي قد تم الإشارة لها أعلاه مع التأكد من أن الموظف يكون على إلمام تام بهذه المعلومات التي تساعد على الاندماج في عمله؛
- تحديد أسلوب الإمداد بالمعلومات: ويكون ذلك إما من خلال محاضرات أو لقاء مع المسؤول المباشر؛
- تقديم الموظف الجديد إلى كل الزملاء: وهذا من أجل التعرف عليهم وربط علاقات معهم؛
- التقييم والمتابعة: وهذا لمعرفة مدى اندماج الموظف في عمله وتقييم انعكاسات برامج التوجيه على أداء الأفراد.

7- التحديات والمشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيدا من تخطيط الموارد الأخرى وذلك لعدة أسباب أهمها:

- ✓ زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة؛
- ✓ التغيرات في تركيب القوى العاملة؛
- ✓ العائد والتعويض المادي للعاملين؛
- ✓ زيادة حجم العمالة؛
- ✓ التشريعات واللوائح الحكومية؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بحذر وحرص تام من جانب المدربين للأفراد مراعاة للجوانب الإنسانية؛



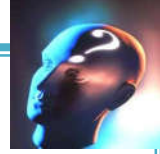
✓ زيادة حجم المؤسسات وتعقد علاقات العمل ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.

كما يمكن حصر أهم المشاكل المرتبطة بعملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- صعوبة التوقع بما يقوم به الأفراد واختلافاتهم لذلك يصعب وضع سياسات تتناسب مع الجميع؛
- إن احتياجات المؤسسة لا تتمثل في قدر معين من منتج متجانس ولكن في أعداد مختلفة ما يصعب من مهمة الحصول على كل الموارد البشرية المتخصصة؛
- صعوبة تحويل الأفراد من تخصص إلى تخصص آخر ما يجعل إدارة الموارد البشرية في بحث دائم عن الأفراد لشغل المناصب الشاغرة؛
- يعتبر إدارة العجز أو الفائض في الموارد البشرية أصعب من الموارد الأخرى، حيث غالبا ما يكون التخلي عن الأفراد ليس الشيء الهين ويكون مكلفا، كما أن الحصول على عمالة إضافية يكون مكلفا كذلك من ناحية المال والجهد؛
- هناك العديد من الظروف المحيطة الواجب حصرها والتي من الممكن حدوثها دون توقعها والتي من شأنها التأثير على سيرورة نشاط المنظمة بما في ذلك نشاط الموارد البشرية.



أسئلة للمناقشة خاصة بالفصل الثاني:



- 1- عرف عملية تخطيط الموارد البشرية وبين أهميتها في المنظمة؟
- 2- تطرق إلى أهم العوامل المؤثرة في عملية تخطيط الموارد البشرية؟
- 3- اشرح كيف يتم تطبيق أسلوب التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المنظمة؟
- 4- تطرق إلى مفهوم الوظائف و اشرح المصطلحات المرتبطة به؟
- 5- عرف مفهوم الكفاءة و اشرح مختلف مستوياته؟
- 6- عدد مختلف مصادر التوظيف بالنسبة للمنظمة؟
- 7- وضح على أي أساس يتم اختيار الموظفين الجدد؟
- 8- اشرح باختصار مراحل إدماج الموظف الجديد؟
- 9- حاول الاتصال بأحد مسيري الموارد البشرية في مؤسسة ما، اشرح بالتفصيل مختلف مراحل تخطيط الموارد البشرية في هذه المؤسسة؟



قائمة المراجع المعتمدة في الفصل الثاني

1. أحمد إبراهيم أبو زيد بسمة، واقع ادارة وتنمية الموارد البشرية في المصاريف العاملة في فلسطين وسبل تطوره، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2008؛
2. بريد كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل للبناني، الطبعة 1، بيروت ، 2008؛
3. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، 1997؛
4. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار ايتراك ، الطبعة 1 ، مصر ، 2005 ؛
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004؛
6. درة عبد الباربي إبراهيم والصبغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2008؛
7. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات-مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07، فيفري 2005؛
8. زايد عادل محمد ، إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية، دار كتب عربية، 2003؛
9. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، ط1، سنة 2007؛
10. عباس انس عبد الباسط، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة ، الطبعة 1، عمان ، 2011؛
11. غربي علي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004؛
12. مدلس شكري، دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فعالية الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007؛
13. مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم-، مذكر ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011؛
14. المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، 2006؛
15. موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميّة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراة، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016؛
16. Dimitri weiss, gestion des ressources humaine, edition d'organisation, 3^{eme} tirages, paris 2001, p388.



17. Jean pierre autres, gestion des ressources humaine, 3^{eme} edition èdarmand colin, dalloz, 2000, p 58.
18. Françoise kerlan, guide de la GPEC, 2^{eme} édition, édition d'organisation paris, 2005, p16.
19. Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE UT1, disponible sur : https://www.academia.edu/7388696/R%C3%A9f%C3%A9rence_cours_GRH_IFSE_Maxime_Moreno_sur_proposition_UNITE_DENSEIGNEMENT_GESTION_DES_RESSOURCES_HUMAINES_GRH_SOUS_MODULE_DE_BAS_E_Gestion_des_Ressources_Humaines, consulté le 03/10/2021.



الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

محتويات الفصل

- 1- مفهوم تنمية الموارد البشرية
- 2- أهداف تنمية الموارد البشرية
- 3- وظائف التنمية البشرية:
 - 3.1- التدريب
 - 3.2- التحفيز
 - 3.3- القيادة
 - 3.4- صيانة الموارد البشرية

الأهداف التعليمية للفصل

يسعى هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التطرق لمفهوم تنمية الموارد البشرية باعتباره أساس تطوير قدرات الأفراد داخل المنظمة؛
- إدراك أهمية وظيفة تنمية الموارد البشرية في المنظمات بمختلف عملياتها؛
- تحديد أهداف تنمية الموارد البشرية ؛
- التعرف على مختلف وظائف التنمية البشرية والمتمثلة أساسا في:
 - ✓ التدريب
 - ✓ التحفيز
 - ✓ القيادة
 - ✓ صيانة الموارد البشرية
- ضبط كيفية تحديد المؤسسة لاحتياجاتها وبرامجها التدريبية؛
- التعرف على أهم نماذج القيادة والتحفيز لدعم المورد البشري في المنظمة؛
- شرح مختلف الآليات المعتمدة في تصميم الأجور في المنظمة؛
- تسليط الضوء على مفهوم صيانة الأمن والسلامة المهنية من أجل الحفاظ على المورد البشري في المنظمة.



الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

تعتبر وظيفة تنمية الموارد البشرية والاهتمام بالموارد البشرية عنصرا مهما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمحافظة على المكانة السوقية خاصة في ظل المنافسة، وهو ما جعل من هذه الوظيفة محور اهتمام إدارة الموارد البشرية.

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يعتبر الباحث أحمد منصور أن تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الموظف بمعارف أو معلومات أو نظريات، مبادئ، قيم فلسفية، من شأنها زيادة طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية متطورة المسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات تهدف لتطوير قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

كما تعرف وظيفة تنمية الموارد البشرية بأنها نشاط مستمر، ومنتظم ينطوي على ثلاثة أنشطة أساسية:

- اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل؛
- الإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات؛
- التدريب العلمي لهؤلاء الأفراد التثقيف المستمر المنظم.

2- أهداف تنمية الموارد البشرية:

تمثل الأهداف الأساسية لوظيفة تنمية الموارد البشرية في العناصر التالية:

- ✓ مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التكنولوجيا الحديثة خصوصا في عصر اقتصاد المعرفة؛
- ✓ مساعدة العمال على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة والحفاظ على القدرة التنافسية؛
- ✓ زيادة عملية تطوير المعارف والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات؛
- ✓ كما أن وظيفة تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتوعية بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أداءه وزيادة إنتاجيته.



وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية رئيسية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربع مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي:

- تحسين الأداء؛
- دعم الاتجاهات؛
- تطوير الهوية الذاتية؛
- رفع القدرات على التكيف.

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين: الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم، إذ أن الأداء والاتجاهات تهتمان بالحاضر، والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات المستقبل الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية.

3- وظائف التنمية البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بشؤون العاملين في أطر تساعدهم على تأدية وظائفهم بصورة أفضل عن طريق تدريبهم وتحسين مهاراتهم وتقديم الحوافز لهم وتتبع مسارههم المهني، وفي هذا الصدد يمكن التطرق إلى وظائف تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

3.1- التدريب:

أ- مفهوم التدريب: التدريب هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد، لذلك يعتبر التدريب العملية الأساسية التي تستهدف من خلالها المنظمة تنمية قدرات أفرادها بشكل مستمر.

ويعرف التدريب بأنه العملية التي تهدف إلى إحداث تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لدعم قدرات الأفراد على اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجونها وتحصيل المعلومات اللازمة لتنفيذ مهامه، وكذلك دعم الاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة من أجل رفع مستوى الكفاءة لإتقان العمل مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

وعموماً فإن التدريب يقصد به ذلك الإجراء المنظم الذي من خلاله يتعلم الأفراد المعرفة المهارة والمتعلقة بمهامهم، حيث أنه يمثل عملية استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم والتي تعود عوائدها على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.



ب- أهمية التدريب:

تأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه في تنمية وتطوير القوى العاملة في المنظمة بكافة مستوياتها، ولما له من أهمية بالغة في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها، خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسرعان ما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي الهيكلية الآلية، من هنا نجد أن صانع القرار في أي منظمة يضع ضمن إطار خططه المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات العاملة لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من التدريب.

ت- أهداف التدريب:

انطلاقاً من أهمية التدريب، يمكن القول أن هناك هدفان اثنان يسعى التدريب لتحقيقهما هما:

- توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة بهم بأفضل مستوى ممكن؛
- نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدماً في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التدريب يهدف إلى رفع فعالية وكفاءة المورد البشري وكذا مواكبته لكل المستجدات والتطورات ، الأمر الذي يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل، كما يمكن حصر أهداف التدريب في العناصر التالية:

- ✓ زيادة إنتاجية العامل؛
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي؛
- ✓ تخفيض حوادث العمل؛
- ✓ التأقلم مع المتغيرات البيئية؛
- ✓ تحسين سمعة المنظمة.



ث- مبادئ التدريب:

تمثل المبادئ التي تقوم عليها العملية التدريبية فيما يلي:

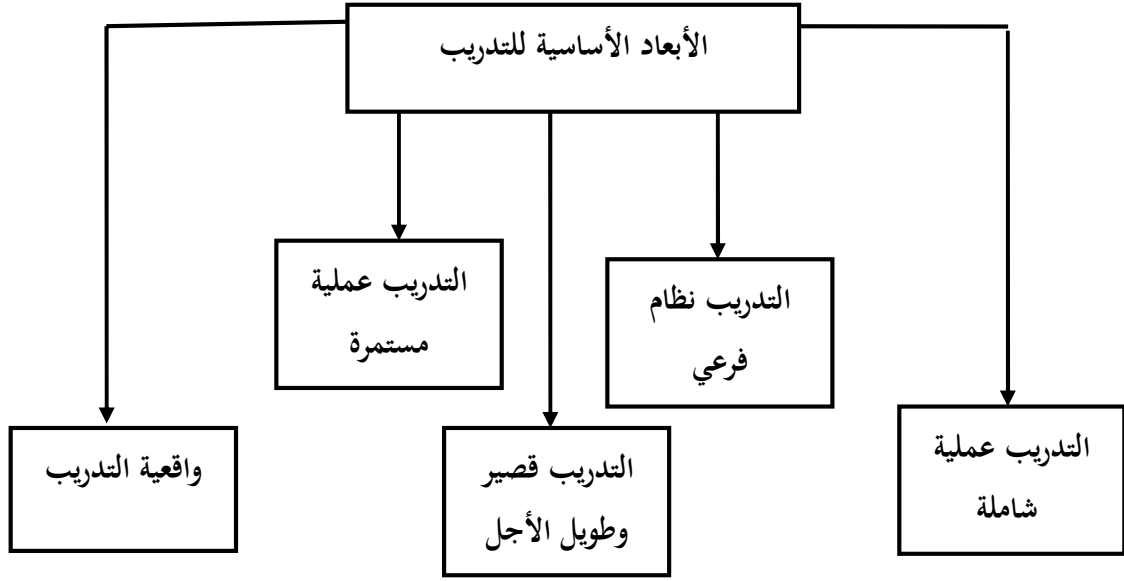
- مبدأ الاستمرارية: يقتضي هذا المبدأ أن تكون هناك استمرارية في تصميم البرامج التدريبية وذلك حتى يتمكن الأفراد من تطوير قدراتهم بشكل مستمر؛
- مبدأ الشمولية: أي تكون البرامج التدريبية شاملة لكل المهام المسطرة داخل المنظمة وأن تشمل كل الأقسام والمصالح؛
- التدريب نظام متكامل: باعتبار التدريب يقوم على أساس فكرة النظام فيعني ذلك أن يكون هناك تكامل بين مدخلاته المتمثلة في الأفراد والعمليات المتمثلة في البرامج التدريبية وكذلك المخرجات والتي هي أساس هذه العلمية والمتمثلة في انعكاس هذه البرامج على قدرات الأفراد بشكل جيد؛
- مبدأ مرونة التدريب: حيث يقتضي هذا المبدأ إمكانية التعديل في البرامج التدريبية استجابة للمتغيرات المحيطة بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛
- مبدأ التدرج في التدريب: بمعنى انسجام مواضيع التدريب وفق المناصب التي يشغلها الأفراد وكذلك مستوياتهم الإدارية؛
- مبدأ فعالية البرامج التدريبية: وذلك حتى يكون العائد المتوقع من التدريب أكبر من تكاليف البرامج التدريبية.

ج- الأبعاد الأساسية للتدريب:

تتوقف كفاءة عملية التدريب في المنظمة على الفهم الصحيح للأبعاد الأساسية للتدريب، ومن أهم الأبعاد الأساسية وفق الشكل التالي:



الشكل رقم 07: الأبعاد الأساسية للتدريب



حيث يمكن شرح هذه الأبعاد كما يلي:

- **التدريب عملية شاملة:** فالتدريب يكون موجها لجميع العاملين في المنظمة، إذ أنه يصاحب الفرد من التحاقه بالمنظمة، كما أنه يشمل جميع الوظائف وكل المستويات الإدارية؛
- **التدريب نظام فرعي:** يعتبر التدريب نظام فرعي ضمن النظام الكلي للمنظمة، وهذا يعني وجود ارتباط بين نشاط التدريب وباقي الأنشطة داخل المنظمة؛
- **التدريب قصير وطويل الأجل:** يمكن لنشاط التدريب أن يغطي احتياجات المنظمة على المدى القصير وكذلك الطويل، وهذا حسب طبيعة الأهداف المحددة من طرف المنظمة، حيث نجد أن التدريب قصير الأجل لما يكون عندما يكون هناك انحراف بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء الفعلي، بينما تكون الاحتياجات التدريبية طويلة أجل عند تحديد مستوى استراتيجي للأداء؛
- **التدريب عملية مستمرة:** فتظهر الحاجة للتدريب بصفة مستمرة بفعل استمرارية التغيرات في بيئة العمل، وهذا من أجل تعزيز الاستجابة لهذه التغيرات؛
- **واقعية التدريب:** ويعني ذلك أن يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل وان يعبر بشكل حقيق عن احتياجات العمل التدريبية، وهذا بغية تعظيم العائد من نشاط التدريب.



ح- أنواع التدريب:

وفقا للباحث مالكوم بيل فإن الأساليب التدريبية هي مقسمة إلى ثلاث أساليب هي:

✓ **التدريب أثناء الوظيفة:** يمكن إجراء هذا التدريب باستعمال أساليب كثيرة معظمها امتداد لمبادئ الإدارة

الحديثة التي تقتضي أن يتلقى الموظف تدريبا أثناء عمله من أجل صقل مهاراته وتطويرها؛

✓ **التدريب خارج الوظيفة:** ويكون في شكل دروس تدريبية منظمة بأحجام متعددة ويأخذ عدة أشكال منها

ورشات العمل، حلقات دراسية أو تدريبية، مباريات تدريبية؛

✓ **تدريب الموظفين الجدد:** الموظفون الجدد وخريجو الجامعات الذين ليس لديهم أي ممارسة من قبل.

أما الباحث فايز الخاطر فيرى أن أنواع التدريب هي:

- **من حيث زمن التدريب:** هناك تدريب قبل الخدمة وتدريب بعد الخدمة؛
- **من حيث المكان:** هناك تدريب داخل المنظمة وتدريب خارج المنظمة؛
- **من حيث الهدف:** هناك التدريب لتحديد المعلومات وتريب للمهارات وتدريب سلوكي وتدريب للترقية.

فيما عدّد الباحث مصطفى محمود أبو بكر أنواع التدريب كما يلي:

- التدريب أثناء العمل؛
- طرق التدريب عن طريق القاعات الدراسية؛
- التلمذة الصناعية (التدريب المهني)؛
- التدريب التكميلي.

خ- مراحل عملية التدريب:

تشمل مراحل التدريب على ثلاث عناصر رئيسية هي:

- **التخطيط:** يتم فيها تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية؛
- **التنفيذ:** تقتضي هذه المرحلة عمل ما هو ضروري من أجل تحقيق الأهداف ووضع الخطط التدريبية في الحالة التنفيذية وتطبيق التدريب وفق المحتويات التي حددتها المنظمة ووفقا للطرق التي تستخدمها؛
- **التقييم:** حيث يتم في هذه المرحلة التأكد من النجاح في تحقيق الأهداف، أين يجب التغيير من أجل تفادي الأخطاء في المستقبل.

وبالنسبة لمالكوم بيل، فإن سلسلة التدريب تكون في المراحل التدريبية:



❖ المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية: وتشمل تحديد ما يلي:

- معرفة من الموظفين الذين يحتاجون للتدريب؛
- نوع التدريب؛
- مجال التدريب؛
- المخرجات.

❖ المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية: وتضم:

- ✓ تحديد ماهية المشكلة التي يعطى عليها التدريب؛
- ✓ أنواع التدريب ومدته؛
- ✓ هل هنالك معايير للأداء؟؛

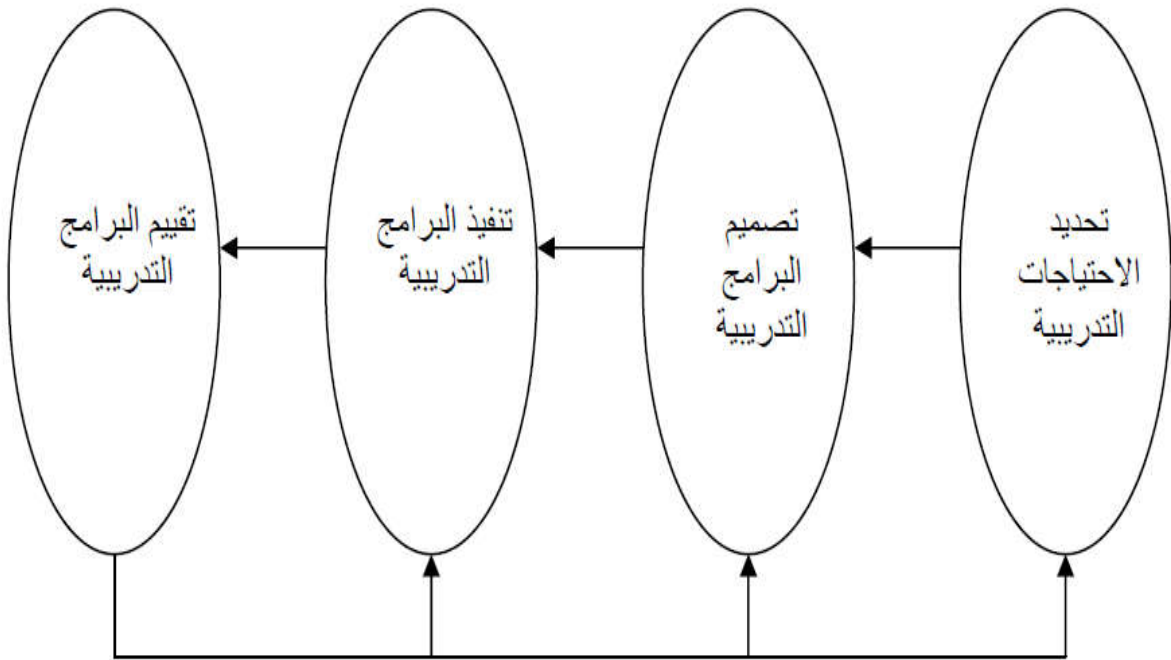
❖ المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية.

❖ المرحلة الرابعة: تقييم برامج التدريب: حيث يقيم مستوى الموظفين بعد التدريب للتأكد من فاعلية البرامج

التدريبية التي تلقوها و مساهمتها في تحسين مستوى الأداء.

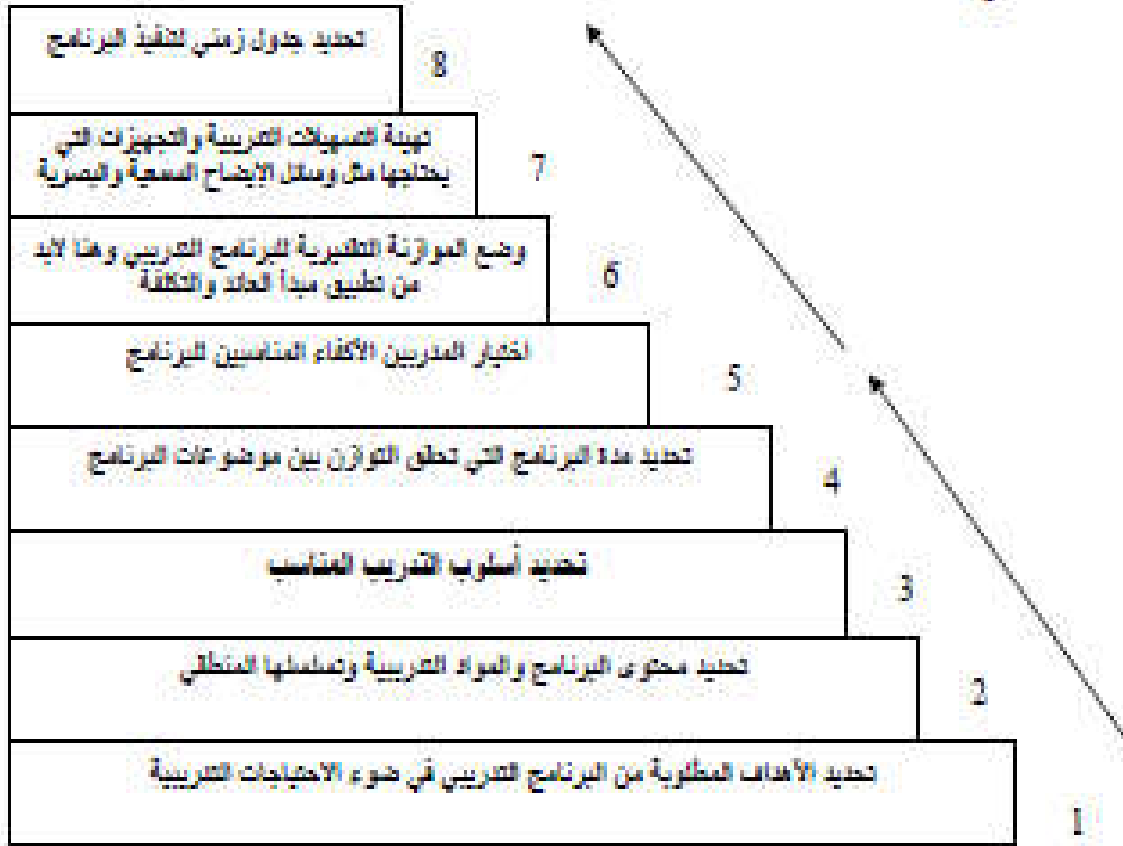
ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل رقم 08: مراحل التدريب



كما أن الشكل الموالي يبرز التدرج في مراحل تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية:

الشكل رقم 09: التدرج في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية



د- تحليل احتياجات التدريب:

على إثر حصر مراحل التدريب، يتجلى لنا أن أهم مرحلة ضمن نشاط التدريب هي المرحلة الأولى والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو ما يستوجب ضرورة التفصيل في هذه المرحلة كما يلي:

➤ مفهوم تحليل احتياجات التدريب: من الضروري أن تعتمد أي نشاط تدريبي على تحليل نظامي للدور الذي سوف يسهم به في رفع كفاءة الأفراد ومن ثم أداء المؤسسة، ويقصد بتحليل الاحتياجات التدريبية دراسة مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في اتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ المهام.

➤ أهمية تحليل احتياجات التدريب تكتسب عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية خاصة عند تخطيط نشاط التدريب وذلك للأسباب التالية:

- تحقيق أهداف نشاط التدريب: فالدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أهداف عملية التدريب بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة؛



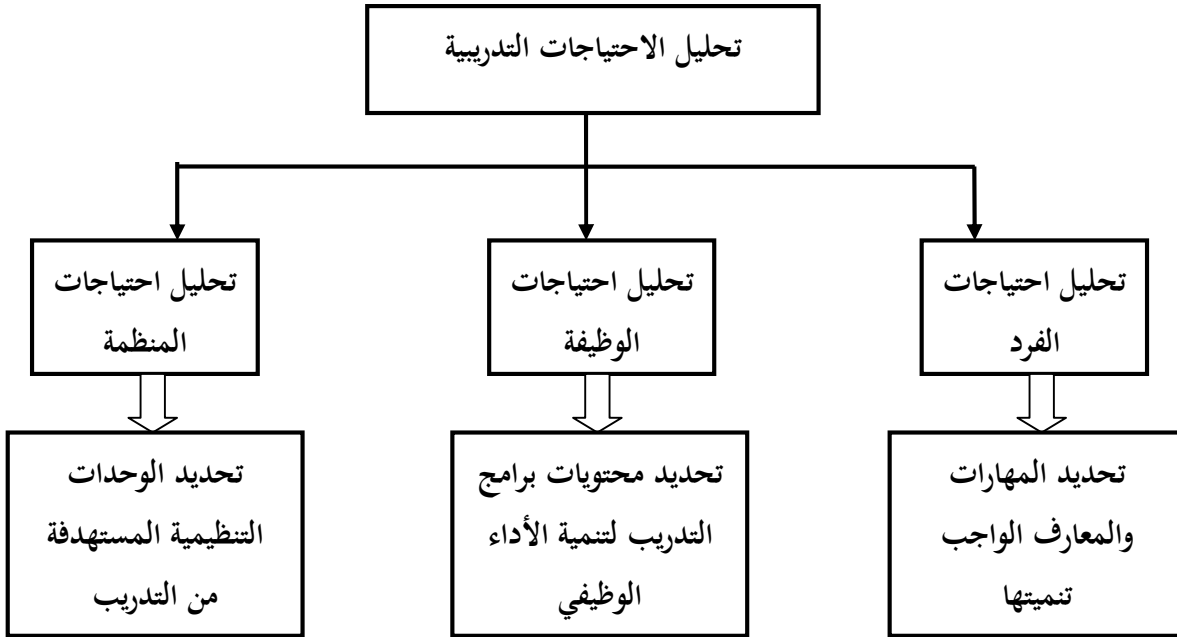
- زيادة دافعية العاملين: حيث أن التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين من التدريب يزيد من دافعيتهم نحو العمل من خلال خلق الرغبة الصادقة في أداء المهام بشكل مميز؛

- تقييم أداء نشاط التدريب: تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الموضوعي الذي يمكن الاعتماد عليه في تقييم نتائج التدريب، وذلك أن التدريب هو نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق عوائد مادية مقابل ما تم إنفاقه من مخصصات مالية للتدريب.

🚩 أهداف تحليل احتياجات التدريب يهدف تحديد الاحتياجات التدريبية إلى معرفة مدى إمكانية إزالة الحواجز التي تحول دون نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث تكون هناك حاجة للتدريب عندما يكون من الممكن للمنظمة القدرة على التغلب على مواطن الضعف فيها، حيث ينبغي أن يتم تقييم هذه الاحتياجات وفقا لثلاث مستويات كما يلي:

- على المستوى الفردي؛
 - على مستوى المجموعات أو المستوى المهني؛
 - على مستوى المنظمة.
- وهو ما يمكن تجسيده من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: الإطار العام لتحليل الاحتياجات التدريبية



✚ **العوامل المؤثرة في تحليل الاحتياجات التدريبية:** انطلاقا مما سبق؛ فإنه ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل والتي من المحتمل أن تؤثر على متطلبات المؤسسة من التدريب، والتي يمكن حصرها في العوامل التالية:

✓ **حركة دوران العمال:** حيث كلما كان عدد المعينين حديثا أكبر، كانت الحاجة إلى التدريب على المهارات الوظيفية والتدريب الخاص بتعريف الموظفين أكبر؛

✓ **التغيرات التقنية:** حيث أن العمليات والأنظمة الجديدة يفرض على المنظمة ضرورة تدريب الأفراد بشكل جيد من أجل رفع القدرة على التعامل معها؛

✓ **التغيرات في الوظائف ونماذج العمل:** إذ أن تغير الوظائف يجعل المنظمة في حاجة مستمرة إلى تدريب موظفيها من أجل التكيف مع هذه المتغيرات، كما أن حجم وطبيعة العمل الذي يقوم به الأفراد -على غرار العمل عن بعد- يتطلب أساليب عمل جديدة وجب التدريب عليها؛

✓ **التغيرات في التشريعات:** حيث يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات في القانون أو في القواعد التي تضعها الحكومة ما يفرض عليها ضرورة التعديل في برامجها التدريبية؛

✓ **التطورات الاقتصادية وطفوط السوق:** وهذا وفق الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة، مثلا إذ كان الاقتصاد في حالة كساد فإن ذلك يفرض على المؤسسات تقليل النفقات بما في ذلك نفقات التدريب، كما أن سعي المؤسسة للبقاء في السوق يحتم ضرورة تطويرها لبرامجها التدريبية سعيا منها للبقاء في المنافسة

✓ **طموحات الموظفين:** يعني ذلك الحاجة إلى اجتذاب الأفراد المميزين وذوي المهارات العالية، وهذا يجعل المؤسسة في بحث عن برامج تدريبية متطورة تلي طموحات الأفراد وتسمح لهم بتطوير قدراتهم؛

✓ **التباين في مستوى الأداء:** فعندما يكون هناك اختلاف جلي في مستوى الأداء بين أقسام المنظمة، فهذا يدل على الحاجة إلى التدريب في القسم منخفض الأداء من أجل تحسين مستوى أدائه.



3.2- التحفيز

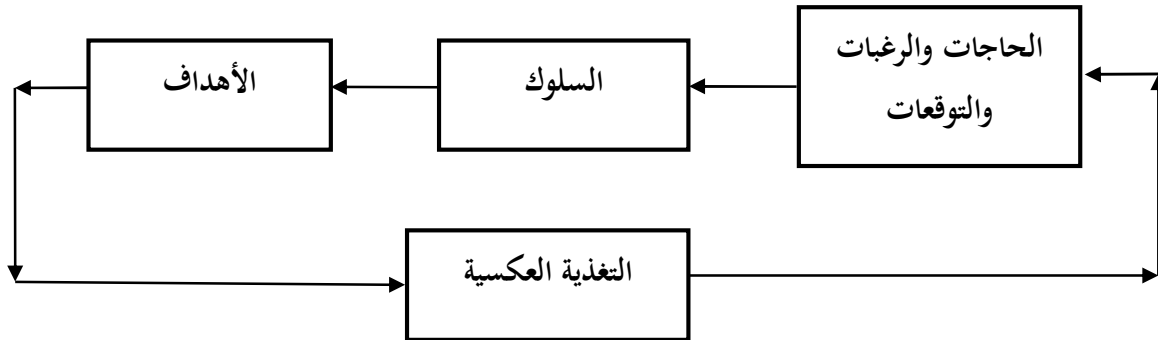
أ- مفهوم الحوافز والتحفيز:

تعتبر الحوافز بأنها القوة المحركة التي تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالمهام بالشكل المطلوب والتميز بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز وبالتالي فإن للحوافز تأثير كبير ومباشر على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين .

وقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحافز تلتقي جميعا بكونها ذلك العنصر المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلال أهداف المنظمة والفرد على حد سواء ومن جملة ما ورد من تعريفات للحوافز يمكن حصر ما يلي :

- الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أداءهم كما ونوعا؛
 - الحوافز هي أساليب حث العاملين لأداء أعمالهم بإخلاص وجد؛
 - هي أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع، وهي أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج.
- ويعرف التحفيز بأنه مؤثر خارجي يحرك سلوك الأفراد لإشباع حاجات معينة بغية تخفيف حدة التوتر المصاحبة لنقص إشباع تلك الحاجات، ومن خلال أداء الفرد يمكن معرفة ما إذا كان محفزا أم لا.
- ب- مفهوم الدافعية:** عادة ما يتم ربط الحوافز لدى الأفراد بالدوافع التي تؤثر على سلوكهم، فالعاملون في المنظمة يمتلكون بدرجات مختلفة حاجات ورغبات وتوقعات، وهي التي تخلق في نفوسهم شعورا ودافعا يوجههم تجاه سلوك معين، حيث يمثل الشكل الموالي العناصر الأساسية المكونة لنظام الدافعية لدى الأفراد:

الشكل رقم 11: عناصر العملية الدافعية



فعملية الدافعية تعتبر معقدة نظرا لارتباطها الوثيق بالسلوك البشري وهذا لعدة عوامل أهمها:

✓ لا يمكن معرفة الدافع للعمل وإنما يتجلى ذلك من خلال سلوك الفرد في العمل؛



✓ للإنسان حاجات وتوقعات متعددة ومتغيرة تتغير باستمرار؛

✓ تختلف طرق إشباع الحاجات بين الأفراد وهو ما يزيد العملية تعقيدا أكبر، حيث أن إشباع الفرد لحاجات ما يؤدي به إلى البحث عن إشباع حاجات غيرها.

ت- نظريات التحفيز والدافعية:

لقد استحوذت الحوافز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت التحفيز، إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المنظمات، وتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المختلفة، بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة، وتعتبر نظرية الحاجات من أهم النظريات المفسرة لوظيفة التحفيز، وفيما يلي شرح موجز لأهم النظريات:

✚ نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو: إذ تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تقسيم حاجات العاملين إلى خمسة مستويات، حيث يرى Abraham MASLOW (1908-1970) أن السعي وراء إشباع الحاجات هو الدافع الرئيسي لسلوك الأفراد، وقد رتب ماسلو بشكل متدرج بحسب أهميتها للفرد كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: تدرج الحاجات وفق هرم ماسلو



وقد ركزت نظرية الحاجات على ضرورة اهتمام الإدارة بتلبية احتياجات الموظفين لتحقيق الرضا الوظيفي، وأن حرمان العاملين من حاجاتهم الأساسية أو حتى حاجات تقدير الذات قد يؤثر سلبا على نتائج الأداء خاصة



عندما يكون الفرد مؤهلا لنيل ما يستحقه من أجور أو ترقية، وبالتالي فإن المنظمة ومن أجل تحقيق أهدافها يجب أن تضمن للعمال تحقيق حاجاتهم.

📌 **نظرية العاملين أو العنصرين:** لقد قام هيرزبرج وعدد من زملاءه عام 1959 بوضع نموذج أو نظرية أخرى للتحفيز يعتمد على فكرة تقسيم العوامل تمت تسميتها بنظرية العوامل المحفزة، والعوامل الوقائية، فقبل ظهور هذه النظرية كان ينظر للرضا الوظيفي على أنه ذو بعد واحد معاكس لعدم الارتياح في الوظيفة، وبعد عديد المقابلات مع مدراء مسيرين قدم هيرزبرج وفريق بحثه نظريتهم في الرضا الوظيفي والتي تتلخص في النقاط التالية:

➤ ثمة عدة عوامل يؤدي وجودها إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد وعوامل أخرى يمنع وجودها عدم الارتياح في الوظيفة، تسمى العوامل الأولى بالعوامل الدافعة، في حين تعرف الثانية بالعوامل الصحية؛

➤ ترتبط العوامل الدافعة بمحتوى الوظيفة مثل الانجاز والتقدم والمسؤولية؛

➤ ترتبط العوامل الصحية بالظروف المحيطة بالعمل أكثر من محتوى العمل نفسه مثل: سياسات المؤسسة وإدارتها وكذا مستوى الإشراف الفني إضافة إلى طبيعة العلاقات بين الأفراد والأمان الوظيفي ونظام الأجور في المنظمة؛

➤ تعتبر العوالم الدافعة داخلية بالنسبة للفرد، أما العوامل الصحية فهي عوامل خارجية.

ووفق العناصر أعلاه؛ يتضح سبب تسمية هذه النظرية بنظرية العاملين، حيث يقدم الجدول الموالي نموذجا لأثر هذه العوامل على سلوك الأفراد في المنظمة:

الجدول رقم 04 : أثر طبيعة العوامل على سلوك الأفراد

العوامل الصحية	العوامل الدافعة	العوامل الحالة
الارتياح في الوظيفة	الرضا الوظيفي	وجود العوامل
عدم الارتياح في الوظيفة	انعدام الرضا الوظيفي	غياب العوامل

وبالإضافة إلى النظريتين السابقتين، يمكن إيجاز بعض النظريات الأخرى المتعلقة بالتحفيز والدافعية وفقا لما يلي:

📌 **نظرية التوقع:** اعتمدت هذه النظرية على فكرة تباين الأفراد في نوع وطريقة الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية التي توجه سلوكهم من خلال دفعهم وتحفيزهم، ويمكن التعبير عن هذا النموذج في المعادلة التالية:

الحافزية = قوة الرغبة x التوقع.



➤ **نظرية تعديل السلوك:** جاءت نتيجة لجهود الباحث (سنكر) وفريق البحث المرافق له، حيث تؤكد هذه النظرية أن التحفيز هو استجابة لحاجات ودوافع الفرد الداخلية، كما تؤكد أن النتائج الخارجية (المكافئات الخارجية) هي التي تحدد وتوجه سلوك الأفراد..

➤ **نظرية مكافأة الأداء:** تعتبر هذه النظرية أن تحفيز العاملين يحدث في نظام بيئي يضم أربعة عوامل هي الوظيفة، الجماعات الصغيرة، المنظمة، والبيئة الخارجية، حيث يجب على الإدارة أن تتعامل مع جميع هذه العوامل والمتغيرات عندما تريد التخطيط لنظام الحوافز.

ث - أهمية التحفيز: يمكن حصر أهمية التحفيز داخل المنظمة وفق المستويات التالية:

❖ على مستوى الفرد:

✓ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة و إدارتها ومع أنفسهم وزملائهم؛

✓ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق فيما بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم؛

✓ تنمية الطاقة الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛

✓ دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المنظمة في الحجم ويحسن في خدماتها وأدائها، هو الأمر الذي تنعكس آثاره الإنتاجية على زيادة دخل العاملين وأيضا زيادة إيرادات المنظمة في نفس الوقت؛

✓ تحفيز الموظفين حيث أنه سوف يلاحظ أن المكافآت مرتبطة ارتباطا مباشر مع الجهد الذي يبذلونه؛

✓ رفع درجة التركيز لدى الموظفين على أهداف المنظمة والتزامهم بتحقيقها.

❖ على مستوى الجماعة:

✓ تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها؛

✓ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة؛

✓ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تشجيع ذوي المهارات العالية تلي نقلها إلى زملائهم.



❖ على مستوى المنظمة:

- ✓ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية... الخ؛
- ✓ تحقيق التكامل والترابط بين نشاط الحوافز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة على غرار التخطيط للموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب؛
- ✓ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث تختلف الحوافز من منظمة لأخرى في خلق جو الرضا عن العمل.

ج- أهداف الحوافز:

- من الواجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار تحقيق المهدفين الرئيسيين التاليين أثناء وضع نظام الحوافز:
- **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها؛
 - **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الانتاجية، فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.
- إضافة إلى ما سبق؛ يمكن اعتبار أن التحفيز يهدف إلى ما يلي:
- تخفيض نسبة تغيب الموظفين وعدم التأخر وإكساب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل؛
 - تحقيق الأهداف التي خطط لها المسؤولون وتحقيق الجودة؛
 - شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
 - جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء لديهم وتنمية روح التعاون.

ح- الشروط الواجب توافرها في التحفيز:

- حتى تؤدي وظيفة التحفيز الدور المنوط بها بشكل فعال لا بد من أن تتوفر على الشروط التالية:
- لا بد من أن يتناسب التحفيز مع الجهد الذي يبذله الموظف؛
 - لا بد أن نظام التحفيز يتسم بالعدالة لكي يكون فعالاً؛
 - لا بد أن يتلاءم نظام التحفيز مع الظروف التي تمر بها المنظمة و الوضع الذي هي فيه؛



■ لابد من تقييم نظام التحفيز بعد الانتهاء منه ومعرفة مدى تناسب النظام مع الجهد المبذول من الموظف بحيث يقارن مستوى العاملين قبل وبعد النظام التحفيزي و يوضع له مجموعه من النقاط بحيث تتأكد المنظمة من مستوى هذا النظام.

خ- أنواع الحوافز :

يمكن حصر أنواع التحفيز وفقا لما يلي:

➤ الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها: وتقسم إلى:

- الحوافز المادية: تتمثل في مختلف العلاوات والمكافآت النقدية التي يحصل عليها الأفراد؛
- الحوافز المعنوية: تشمل المدح ورسائل التقدير والإطراء وكذا إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

➤ الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة: حيث تقسم الحوافز وفق هذا المعيار إلى:

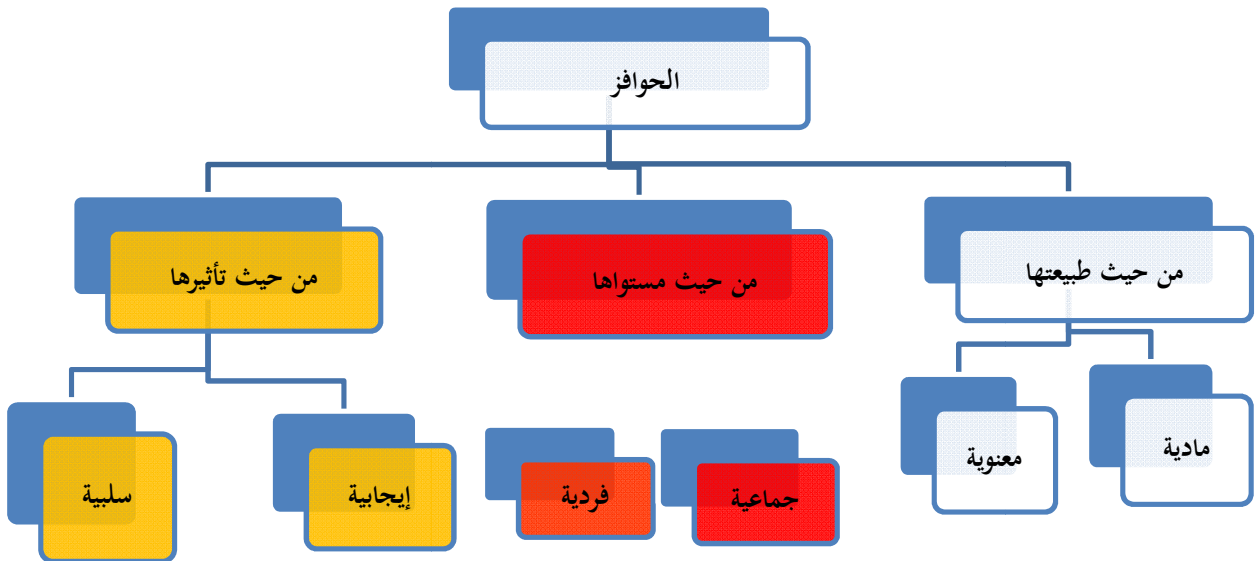
- الحوافز الفردية: وهي ما يحصل عليه الفرد وحده (ترقية، علاوات تشجيعية،...)؛
- الحوافز الجماعية: هي حوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.

➤ الحوافز من حيث أثرها: حيث يمكن أن تصنف الحوافز إلى:

- حوافز إيجابية: وتعتمد على أساليب الترغيب والتشجيع
- حوافز سلبية: وتكون في صيغة العقاب والإجراءات التأديبية (إنذار،الردع،الخصم من الراتب).

واستنادا إلى ما سبق؛ يمكن حصر أنواع الحوافز وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم 11: أنواع الحوافز



د- أسس منح التحفيز:

- يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات انجاز الأهداف المطلوبة ومنها:
- ✓ **معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة؛
- ✓ **معيار المجهود:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى انجاز العمل بفعالية؛
- ✓ **الأقدمية:** هو معيار شائع الاستعمال وتتخذ المدة بعين الاعتبار التي قضاها العامل في المنظمة التي تشير إلى الولاء والانتماء؛
- ✓ **تحقيق الأهداف:** وهو معيار كثيرا ما يستخدم في المؤسسات الحديثة التي يتشجع عملها عن انجاز الأهداف المسطرة والمحددة سابقا.

ذ- كيفية تصميم نظام الأجور في المؤسسة :

- يعتبر تصميم نظام الأجور الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وبذلك ينبغي الاهتمام بتحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها عملية تصميم نظام الأجور في المؤسسة وفق المراحل التالية:
- ❖ **التمهيد لتصميم نظام الأجور:** في هذه المرحلة يجب على المنظمة أن تراعي العناصر التالية:
- أن تحدد المؤسسة إذا كان نظام تصميم الأجور يتم بصورة رسمية وبقواعد محددة ومسطرة ومتعارف عليها؛
- على المؤسسة أن تحدد ما إذا كان النظام يتم تصميمه بالتفصيل وذلك من خلال تطوره خطوة بخطوة انطلاقا من ظروف المؤسسة أم انه يتم شراؤه من مكاتب خبرة عالية؛
- تحديد الجهة التي تقوم بتقييم الوظائف.
- ❖ **اختيار طريقة تقييم الوظائف:** هناك عدة طرق لتقييم الوظائف وهي كالاتي:
- **طريقة الترتيب المزدوج:** في هذه الطريقة يتم دراسة الوظيفة وقراءة التوصيف الخاص بها، حيث أن هذه الوظيفة تستخدم أكثر في المؤسسات الصغيرة لأنها تعتمد في مقارنتها على عوامل محددة من الضروري توفر بكل وظيفة؛
- **طريقة التدرج:** ظهرت هذه الطريقة كمحاولة لوضع مقاييس يمكن الاعتماد عليها لتحديد الاختلاف بين الوظائف وتقييمها بدقة أكثر ومن الوظائف؛



● **طريقة العوامل المقارنة:** في هذه الطريقة يتم تقييم الوظائف على أساس الأهمية بالنسبة للعوامل المتطلبة في أداء كل وظيفة ودرجة إسهام كل عامل منها في الأداء ويجب أن توفر هذه العوامل كأساس مشترك للتقييم، وعلى هذا الأساس تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد الوظائف موضوع التقييم؛
- التحديد والوصف الواضح للعوامل المشتركة في الوظائف موضوع التقييم؛
- تحديد قيمة نسبية لكل عامل حسب أهميته في الأداء الوظيفي؛
- تقييم العوامل المتطلبة في كل وظيفة من خلال بطاقة الوصف.

● **طريقة النقط:** يتم تقييم كل مجموعة وظائف على حدة في هذه الطريقة وذلك لان العوامل موضوع التقييم يفترض أن تختلف تدريجيا من مجموعة وظائف لأخرى.

❖ **وضع ملامح خطة التقييم:** ويكون ذلك من خلال:

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها؛
- وضع جدول زمني للتنفيذ؛
- تحديد تكلفة التقييم؛

● تعريف العاملين بخطة تقييم العاملين والأهداف وأساليب المشاركة لكسب تأييدهم للخطة.

❖ **التقييم الفعلي للوظائف:** حيث أن تقييم الوظائف هي وسيلة لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المؤسسة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة هنا يتم الربط بين معدل الأجور وبين حجم مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ **تحديد عدد الدرجات:** ويطلق على هذه الطريقة أيضا بخطوة تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد الدرجات و كل درجة تحتوي على عدد من الوظائف.

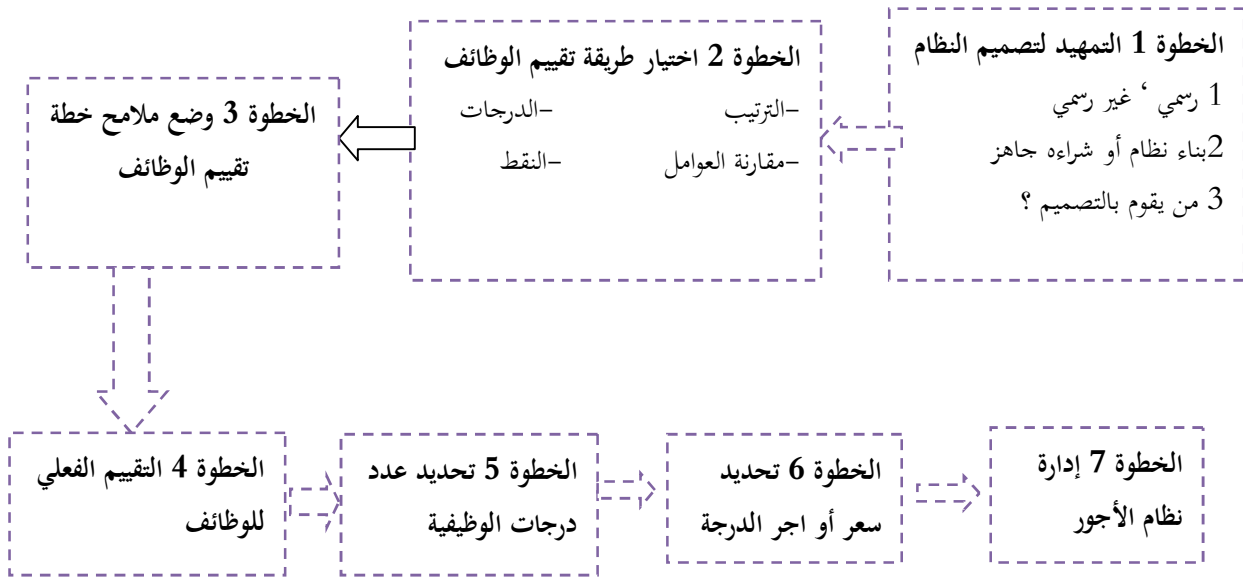
❖ **تسعير الدرجات:** حيث يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر ونهاية الأجر لكل درجة.

❖ **إدارة نظام الأجور:** يتم التعرض هنا لمواضيع أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة للأجر انطلاقا من استقصاء ودراسة الأجور السائدة وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكاليف مع نفقات المعيشة، إضافة إلى تحديد وظائف جديدة لم تكن موجودة وتحديد درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة و معالجة مشاكل قد تطرأ على نظام الأجور.



والشكل الموالي يلخص خطوات تصميم نظام الأجور في المؤسسة:

الشكل رقم 12: خطوات تصميم نظام الأجور في المؤسسة



3.3- القيادة:

تواجه الكثير من المنظمات مشاكل وصعوبات عديدة تؤثر كثيرا على المنظمة وعلى القدرة التنافسية لها، ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى مثل هذه المشاكل هو عدم توفر القيادة أو الإدارة الجيدة التي تدير المنظمة بشكل جيد وفعال بما يضمن متابعة الأفراد والمنظمة على حد سواء في تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

أ- مفهوم القيادة:

تعرف القيادة بأنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين، وقد عرف كل من Koontaz and Odonnel القيادة على أنها عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون، أما Fiedler فيعتبر أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد. في حين يعرف القائد بأنه ذلك الشخص الذي له القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين بدون قصر أو إكراه وجعل هؤلاء قابلين لقيادته.

ب- خصائص القيادة الفعالة والقائد الناجح:

انطلاقا من التعاريف السابقة لقيادة يمكن القول أنها تتميز بالخاصيتين التاليتين:



■ القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، إضافة أن القيادة لها دور رئيس في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد والتأثير في الأفراد والجماعات والتنظيم والمجتمع؛

■ القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف، أو هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

كما أنه هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم ومن أهمها:

✓ يتمتع القائد بمستوى عال من الذكاء؛

✓ يتمتع القائد بتفكير واسع وسداد في الرأي وكذلك طلاقة اللسان وحسن التعبير؛

✓ يتمتع بقوة الشخصية والطموح؛

✓ يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.

ت- الفرق بين القيادة والإدارة:

رغم أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالشخص يمكن أن يكون مديرا، قائدا، أو مديرا وقائدا في نفس الوقت، وهنا نتكلم عن الدور القيادي للمدير، فالمدير الفعال هو الذي يتمتع بالصفات القيادية ويوظفها في خدمة المنظمة، في حين أن هناك بعض المدراء الذين لا يحملون هذه الصفات فهم مجرد ممارسين للأنشطة الإدارية، ويمكن حصر بعض نقاط الاختلاف بين القيادة والإدارة فيما يلي:

● تركز القيادة على تحديد الاتجاه والرؤية ثم التحفيز وحشد المهتم ثم حشد القوى تحت هذه الرؤية؛

● تركز الإدارة على الوظائف الإدارية الأساسية خصوصا التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة؛

● القيادة تركز على العاطفة أما الإدارة فتتركز على المنطق في التعامل مع الأفراد؛

● القيادة تهتم بالكليات (اختيار العمل الصحيح) ، في حين أن الإدارة تهتم بالجزئيات والتفاصيل (اختيار

الطريقة الصحيحة للعمل).



ث- نظريات القيادة:

يمكن اختصار النظريات المفسرة لوظيفة القيادة باختصار كما يلي:

■ **نظرية السمات:** يرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها، إلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه، ووفقا للباحث Kaiz، فقد اعتبر أن القائد يتمتع بالصفات والمهارات التالية:

➤ **المهارات الفنية:** تتمثل في معرفة المدير للمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه وإلمامه بالخبرات والمعارف اللازمة لإنجاز تلك المهام والمسؤوليات؛

➤ **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في مقدرة المدير على التعامل مع العاملين وتوجيههم بصفة صحيحة في تحقيق أهداف المنظمة والتعامل مع البيئة العامة وحل المشاكل التي قد تنشأ من خلال معرفة أسبابها أولا ثم إيجاد الحلول المناسبة لذلك؛

➤ **المهارات الفكرية:** تتمثل في قدرة المدير على التطوير، الإبداع والتجديد حسب متطلبات السوق ودراسة المنافسين واتخاذ القرارات السليمة في ظل المحيط التنافسي الذي تنشط فيه المنظمة؛

➤ **المهارات الشخصية:** وهي قدرة المدير على تشخيص المشاكل التي تواجه المنظمة والعمل على حلها من خلال دراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل.

■ **نظرية الموقف:** تربط نظرية الموقف بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل فيه (فالقائد في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تخلف عن تلم التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم).

■ **النظرية التفاعلية:** تركز هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، فالقيادة الناجحة لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، ووفقا لهذه النظرية فإن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي:

- السمات الشخصية للقائد؛
- عناصر الموقف؛
- متطلبات وخصائص الجماعة.



ج- أهمية القيادة :

تكمن أهمية القيادة داخل المنظمة في ما يلي:

- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، وذلك باعتبار أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- ✓ يعتبر القائد حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ تعمل القيادة على تسهيل تحقيق المؤسسة للأهداف المرسومة؛
- ✓ تعتبر القيادة هي البوتقة التي تنصهر داخلها كل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- ✓ تسعى القيادة إلى تدعيم القوى الأساسية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ تعمل القيادة على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ح- أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها إلى الأنماط التالية:

➤ **نمط القيادة الديكتاتورية:** يطلق على ممارستها صفة الرئيس بدلا من القائد باعتباره شخصا مستبدا يتحكم في مرؤوسيه ولا يشاركونهم الرأي ويفرض عليهم الأوامر دون نقاش، ويتصف القائد الأوتوقراطي غالبا بالصرامة والإيجابية والموضوعية، ويمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير (خصوصا في الأزمات) لكنها على المدى البعيد تكون غير مفيدة حيث أن هذا النمط من القيادة يبعث على التراخي في العمل حال غياب الرئيس، وتتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الأفراد، وأنه لا بد من الرقابة المباشرة عليهم وإجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة، وأن العلاقة السليمة هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.

➤ **نمط القيادة البيروقراطية:** تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل شر لا فائدة فيه على أحسن تقدير، وأن معظم الناس لا يرغبون بالعمل، وأنه ليس من مسؤوليته التحفيز ومن يريد شيئا يسعى إليه، بل يجب عليه مراقبتهم، وهدف المدير البيروقراطي هو ضمان استمرارية المنظمة، أما مفهوم للسلطة لديه فإنه يرى نفسه مجرد حلقة وصل وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

➤ **نمط القيادة الديمقراطية:** وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض سلطته لهم وتكون مهمته تنظيمية أكثر منها توجيهية ويتسم هذا النوع بالحرية في الممارسة، وتتلخص الافتراضات



الأساسية لهذا النمط في أن الأفراد بطبيعتهم ملتزمين، ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم، وأن كل شخص مسؤول عن تنفيذ عمله حيث أن المدير المحامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم، والمدراء من هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد؛

➤ **نمط المدير قائد الفريق:** تدخل ضمن نمط القيادة الديمقراطية، وتكون في شكلين:

■ **القيادة الجماعية:** التي تصدر فيها القرارات بالإجماع؛

■ **قيادة فردية مع الاستعانة بمستشارين:** حيث لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد مشاوره معاونيه.

وتتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل الذي يكون بشكل جماعي يعطي نتائج جيدة، وأن الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن التحفيز يكون على كل المستويات، كما أنّ الأفراد يمكن أن يقوموا بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم، وأن أهداف المنظمة من أهداف الفرد، والسلطة في هذا النمط مستمدة من الظروف المحيطة بالمنظمة.

خ- دور القيادة في تنمية وتفعيل الموارد البشرية:

باعتبار أن القيادة هي عملية تفاعلية بين القائد ومجموع الأفراد الذين يتولى قيادتهم، ويعني ذلك وجود تأثير متبادل بين الطرفين، فنجد أن القيادة الموقفية هي النمط الأكثر قبولا ضمن أدبيات القيادة والتي تقتضي أن يغير القائد في نمطه القيادي تبعا للمواقف والظروف المهنية للأفراد والمنظمة، وفي هذا الصدد فإن جوهر العملية القيادية يكمن في نجاح القائد في التأثير على المرؤوسين وتوفير الدعم والمساندة لهم والعمل على تحقيق حاجاتهم المادية والمعنوية بما يساهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.

وتبرز أهمية القيادة من خلال عمليات إعداد وتنمية الموارد البشرية ضمن إستراتيجية تطوير المنظمة، إذ يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف بالسعي لتحسين مستوى الأداء من خلال سعيه لمساعدة المرؤوسين على اكتساب المزيد من المهارات مع الميل نحو اللامركزية ومن خلال تفويض سلطاته للمرؤوسين، حيث يتحول دوره إلى قائد مساند وموجه، ويرتكز دوره في التنسيق بين كافة الأفراد وتوفير قنوات الاتصال بينهم بما يساعدهم في القيام بمهامهم.



3.4- صيانة الموارد البشرية:

أ- مفهوم صيانة الموارد البشرية:

لقد أصبحت الخدمات والعوائد المالية الإضافية جزءا مهما من إجمالي الأجر الذي يحصل عليه العاملون أو الموظفون، إذ أن المقصود بالخدمات والعوائد الإضافية هي الأجر غير المباشر الذي يقدم على صور وهيئات متباينة كالتأمين على الحياة، الضمان الوظيفي، مدفوعات الإجازات والعطل، برامج الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية، الأمن الصناعي، وحوادث وإصابات العمل، النقل المجاني، وجبات الطعام المجانية أو مدعومة الأسعار، الخدمات الترفيهية والسياحية، السكن، وغير ذلك من الخدمات والتي تدخل في إطار المحافظة وصيانة الموارد البشرية بالمنظمة.

والمقصود بصيانة الموظفين، هو تقديم ملف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمن الصناعي، والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعيشي للعاملين، ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية.

كما أن الصيانة البشرية هي حالة يشعر بها العامل في مكان عمله إذا توافرت في هذا المكان ظروف وشروط تحقق له الحماية والمحافظة على نفسه والوقاية والرعاية الصحية، ولهذا فإن تعبير الصيانة البشرية يشمل جانبي الوقاية من الأخطار والأضرار التي يتضمنها جو العمل، بالإضافة إلى خدمات الرعاية اللازمة للمحافظة على صحة العمال وعلاجهم من أي حالة مرضية سواء بسبب إصابة مهنية أو غير مهنية، لذا فإن الصيانة البشرية تتضمن نظامين متكاملين معا هما:

- **الصيانة البشرية:** هي التي توفر وقاية للموارد البشرية من أخطار وحوادث العمل؛
- **التأمينات الاجتماعية:** التي توفر رعاية وحماية ضد الأخطاء المختلفة التي يتعرض لها الموظف في موقع العمل.

ب- أهمية صيانة الموارد البشرية:

إن المزايا والخدمات من العوامل الدافعة للموارد البشرية للتأثير على أدائها لكونها تمنح لكافة الموارد البشرية بغض النظر عن مستويات الأداء المطلوبة منهم، وبالتالي فهي غير مرتبطة ارتباطا مباشرا بالأداء وإنما هي عوامل تهدف إلى صيانة الموارد البشرية لتواصل أعمالها في المؤسسة، ولكن بالرغم من المزايا والخدمات لا تدفع إلى تحفيز الموارد البشرية، فإن إدارة هذه المزايا والخدمات تعتبر في وقتنا الحاضر مهمة إلى حد كبير، فهي تتطلب خبرة خاصة



أن الموارد البشرية تعاني أثناء تواجدها في المؤسسات من تعقيدات مالية، وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بجلب وصيانة الموارد الذين يؤدون عملهم بمستويات تتناسب المطلوب منها.

فقيام الإدارة بتوفير المزايا والخدمات مسألة ضرورية وهامة للإبقاء على معدلات منخفضة من الغياب ودوران العمل حفاظا وصيانة لمواردها البشرية.

ت- أهداف صيانة الموارد البشرية:

تستهدف البرامج المتكاملة في الصيانة البشرية ثلاث غايات أساسية هي:

✓ رفع مستوى العمل بتحسين وسائله وظروفه واشتراطات السلامة والصحة التي تتوفر له من جهة ورفع مستوى العامل بتحسين العمل ووسائله من جهة أخرى؛

✓ تحقيق الملائمة بين نوع العمل وظروفه من جهة وبين القائم عليه من حيث مستوى صحته وإدراكه من جهة أخرى؛

✓ علاج ما قد نشأ من إصابات أو أمراض للعمال علاجا ناجحا وسريعا وكذا علاج ما قد يترتب عليها أو يتخلف عمها من آثار(التأمين والتأهيل).

أما بالنسبة للباحثين العزاوي وجواد؛ فقد اعتبرا أن صيانة العاملين تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- الأهداف الاجتماعية: متمثلة في توفير الضمان المالي للموظفين، عند تعرضهم للمرض أو الحوادث مثلا؛
- الأهداف التنظيمية: تقليل معدلات دوران العمل واستقطاب الأيدي العاملة الكفؤة وتخفيض تكاليف الأعمال الإضافية، والحد من عدم الاستقرار والإجهاد، وزيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

ث- واجبات إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية:

هناك العديد من الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بأنظمة الصحة والسلامة المهنية والتي من الواجب الاهتمام بها وصياغة قواعدها، وهذا من أجل تفعيلها سواء من قبل الإدارة أو العمال، حيث يجب وضع خطة عمل يمكن من خلالها تحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات ومن ثم تنظيمها داخل إطار تشريعي يتضمن كل متطلبات تفعيل الأمن الوقائي من خلال الحرص على تدريب العمال على هذه البرامج والإشراف عليهم وتوجيههم، حيث يمكن حصر أهم الواجبات المرتبطة بإدارة أنظمة الصحة والسلامة المهنية ما يلي:

✓ اعتماد القواعد والإجراءات والتعليمات الفنية الخاصة بتنفيذ سياسة الأمن والسلامة في العمل؛

✓ العمل وفق أسس السلامة المعمول بها والسعي للارتقاء بها؛



- ✓ وضع معايير موضوعية لنظام الصحة والحرص على تنفيذها وفق الجودة المطلوبة؛
- ✓ العمل على منع تقليل الأسباب التي تؤدي إلى وقوع إصابات وحوادث أثناء العمل؛
- ✓ ضرورة تحليل للمخاطر المتوقع حدوثها مع إلزامية القيام بتفتيش دوري لمقرات العمل؛
- ✓ الإشراف والمتابعة الدورية للتحقق من تطبيق تعليمات الصحة والسلامة المهنية مع الحرص على إلتزام العمال بقواعد الصحة والسلامة المعتمدة؛
- ✓ صياغة برامج تدريبية للعمال الجدد لتعريفهم بأساسيات نظام الصحة والسلامة المعتمد في المؤسسة، مع ضرورة القيام بدورات تدريبية لكافة العمال في المؤسسة؛
- ✓ العمل على نشر الوعي وتثقيف العمال في مجال الصحة والأمن المهني عن طريق تكثيف اللوحات الإعلانية الإرشادات والمنشورات؛
- ✓ متابعة التقارير والأبحاث المتخصصة في موضوع الصحة والسلامة المهنية لمواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال والعمل على تحديثها داخل المؤسسة.

ج- أنواع سياسات وبرامج الصيانة:

تنوع برامج وسياسات صيانة الموارد البشرية وفقا لما يلي:

❖ **العوائد المالية الإضافية:** وهي مبالغ إضافية تقدم للعاملين علاوة على الراتب أو الأجر أساسي بشكل نقدي أو عيني، مباشر أو غير مباشر، مثل خدمات التأمين، الضمان الوظيفي، مدفوعات العطل والإجازات، مدفوعات أخرى.

❖ **برامج الرعاية الصحية:** غالبا ما العناية الصحية للعاملين اليوم بتشريع خاص، من قبل الجهات المسؤولة في أغلب المجتمعات لأهميتها ولا تترك لرغبة المنظمة، ومن أهم برامج الرعاية الصحية ما يلي:

- تهيئة ظروف عمل مناسبة، تقديم خدمات صحية داخل المنظمة؛
- توجيه العاملين للمحافظة على صحتهم بشتى الأساليب؛
- مراعاة النظافة العامة للمنظمة.

❖ **برامج الأمن والسلامة:** الهدف من برامج الأمن والسلامة المهنية أو الصناعية منع أو الحد من الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون أو الموظفون.



ح- قياس مستوى السلامة في المنظمة:

هناك أسلوبين متفق عليهما في قياس معادلات السلامة المهنية في المنظمات هما:

- **معدل تكرار الحوادث:** يستخدم هذا المعدل لمعرفة عدد الإصابات التي تحدث وتتسبب في الإعاقة والتي من شأنها تعطيل العامل، وتقاس معدلات تكرار الحوادث وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد إصابات الإعاقة}}{\text{مجموع عدد العاملين}}$$

- **معدل شدة الإصابة:** يقصد به مدى خطورة الإصابة أثناء العمل ، ويتم احتسابها بالتركيز فقط على الإصابات التي تؤدي إلى الإعاقة وتحسب كالتالي:

$$\text{معدل شدة الإصابة} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة بسبب الإصابة}}{\text{العدد الإجمالي العاملين}}$$

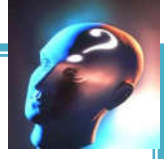
خ- تقييم أنظمة ووسائل السلامة في المنظمة:

من أجل تقييم سليم للنظام الصحة، تقوم المنظمة بما يلي:

- ✓ المراقبة المستمرة في مجال السلامة في المنظمة؛
- ✓ إعداد الإحصائيات حول معدل الإصابات والحوادث حسب النوع والتكرار وتحليل البيانات من أجل الاستفادة من الجهود المبذولة؛
- ✓ مراجعة وسائل السلامة ووسائل التدريب؛
- ✓ التأكد من أن الوسائل المستخدمة تؤدي على خفض معدل ومستوى الإصابات؛
- ✓ مراجعة السياسات والأنظمة الخاصة بالسلامة بشكل دوري والتأكد من مناسبتها ومطابقتها للأنظمة المعمول بها.



أسئلة للمناقشة خاصة بالفصل الثالث:



- 1- ما هي أهمية وظيفة تنمية الموارد البشرية في المنظمة؟
- 2- حدد أثر التدريب في تطوير كفاءات الأفراد بالمنظمة؟
- 3- أذكر عوامل نجاح وفشل البرامج التدريبية في المنظمة؟
- 4- وضع المعايير التي يتم على أساسها تصميم البرامج التدريبية في المنظمة؟
- 5- وضح كيف يساهم نظم القيادة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد؟
- 6- ما هي أهم الطرق الشائعة لتحفيز الأفراد في المنظمة؟
- 7- ما هي المعايير التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام للأجور داخل المنظمة؟
- 8- وضح أهمية نظام الصحة والسلامة المهنية في المنظمة؟
- 9- قم بزيارة ميدانية لمؤسسة ما:
 - اشرح البرنامج التدريبي لهذه المؤسسة مبينا أهم مراحله ونتائجه؟
 - قدم لمحة حول نظام الأجور داخل هذه المؤسسة؟
 - تطرق إلى نظام الصحة والسلامة المهنية لهذه المؤسسة؟



قائمة المراجع المعتمدة في الفصل الثالث

1. أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008؛
2. براك نعيمة، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية- العدد 12-2014؛
3. بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006؛
4. بيل مالكوم ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، 1997؛
5. قوبع خيرة- تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- تسيير الموارد البشرية- جامعة أبي بكر بلقايد- 2010\2011؛
6. تركي براء رجب، نظام الحوافز، در الراية للنشر والتوزيع- عمان الأردن، 2015؛
7. حافظ محمد عبده، صيانة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2011؛
8. الحريري محمد سرور، طرق واستراتيجيات تنمية المواد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012؛
9. حمادي عدي عطا، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية، عمان الأردن، 2013؛
10. الجساسي عبد الله حمد محمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، عمان، 2010-2011؛
11. الخاطر فايز، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009؛
12. الخز علي علي سعدون عبد الله والعايلي علي حسون كتاب، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، جامعة القادسية، العراق، 2017؛
13. خيري أسامة، القيادة الاستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014؛



14. درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2008؛
15. الدوري زكريا، العزاوي نجم، السكارنة بلال خلف، العملة شفيق شاکر وعبد القادر محمد، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2010؛
16. زايد عادل محمد ، إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية، دار كتب عربية، 2003؛
17. السالم مؤيد سعيد وحرشوش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجية، جدار للكتاب العالمي، عمان -الأردن، 2006
18. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق ، عمان الأردن، 2005؛
19. العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن منصور، الإدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، 2008؛
20. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة التاسعة، عمان، الأردن، 2015؛
21. العزاوي نجم عبد الله وحواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر عمان- الأردن، 2010؛
22. فادري حمزة، نظام الأجور وأداء العاملين، مذكرة نيل ماجستير في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012؛
23. كامل نادر، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مركز القادة للتدريب، الإمارات العربية المتحدة، 2014، موجود على الرابط: <http://hrdiscussion.com/hr92314.html>، تم الاطلاع بتاريخ: 2021/11/02؛
24. كشواي باري، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 2، 2006؛
25. الكلالدة طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، عمان-الأردن، 2008؛
26. المغربي كمال، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة 1، 1995؛



27. معطاء الله كلثوم، أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة رغبة الجنوب بتقرت، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2013؛
- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009؛ 28.
29. النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2008؛
30. الوابل عبد الرحمان بن علي، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.



الفصل الرابع:

تقييم أداء الموارد البشرية

محتويات الفصل

- 1- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية
- 2- العناصر المتداخلة في تقييم أداء الموارد البشرية:
- 3- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:
- 4- معايير تقييم أداء العاملين:
- 5- متطلبات التقييم:
- 6- مختلف أنواع التقييم:
 - 6.1- تقييم الأداء
 - 6.2- تقييم الكفاءات
 - 6.3- تقييم الطاقات الكامنة (الكينونة **Potentiel**):
- 7- طرق وأساليب التقييم:
 - 7.1- الطرق الكلاسيكية (التقليدية) في التقييم:
 - 7.2- الطرق الحديثة في التقييم:
- 8- المقارنة بين طرق التقييم:
 - 8.1- المقارنة حسب الأسس
 - 8.2- المقارنة حسب الامتيازات:
 - 8.3- المقارنة حسب المعوقات:
- 9- أسئلة الفصل الرابع
- 10- المراجع المعتمدة في الفصل الرابع



الأهداف التعليمية للفصل

يسعى هذا الفصل إلى تزويد الطالب والدارس بالعناصر التالية:

- التعرف على مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية كونه وظيفة مهمة لتحديد مدى نجاح الأفراد في تحقيق الأهداف المنوطة بهم؛
- فهم العناصر الأساسية الداخلية في تقييم أداء الموارد البشرية؛
- تحديد أهم مراحل تطور وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية؛
- التعرف على أهم الطرق الشائعة في تقييم أداء الموارد البشرية سواء كانت طرقا تقليدية أو حديثة مع تحديد أهم إيجابيات وسلبيات كل طريقة.



الفصل الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر الموارد البشري أهم مورد في منظمات الأعمال لذلك من المهم متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق الفعالية والفاعلية في المؤسسة، هناك وسائل متعددة لقياس الأداء كمية ونوعية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة مهمة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك لأنه على إثر النتائج المتوصل إليها عبر تقييم الأفراد تتحدد عدة ممارسات مهمة ضمن إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

- التكوين؛
- الترقية والنقل؛
- التعويضات والمكافآت.

1- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

قبل تعريف تقييم أداء الموارد البشرية، نتطرق أولاً إلى معنى أو مفهوم التقييم بصفة عامة، وضمن هذا السياق يمكن اعتبار التقييم بأنه نتاج حكم أو قرار ذو قيمة حول موضوع معين أو عدة مواضيع والتي يمكن أن تكون ظواهر أو أحداث.

وبالرجوع إلى تعريف تقييم أداء الموارد البشرية، فإن التقييم هو مرادف هو مرادف لكلمة التقدير والتي تحدد مجموعة إجراءات مخصصة للحكم على كفاءات الأفراد في المنظمة، هذه الإجراءات تساعد على وضع قاعدة في المؤسسة لاتخاذ القرارات فيما يخص تعيين الأفراد، الاختيار، الترقية، التمويل، التسريح، وتوجيه القرارات إضافة إلى المكافآت والتكوين.

كما يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء الموارد البشرية لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر ترقبته لوظيفة أخرى. ويتضح من التعريف السابقة المضامين الأساسية التالية التي تشكل مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

- ✓ يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر؛
- ✓ تتطلب عملية تقييم الأداء وجود شخص يلاحظ ويراقب بشكل مستمر (غالبا يكون الرئيس المباشر)، ليكون التقييم موضوعيا وسليما؛



- ✓ تقتضي عملية التقييم وجود معايير ومعدلات لقياس الأداء، إذ على أساسها سيقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل؛
- ✓ لا يعني تقييم الأداء الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه قيامه بالعمل، أو ترشيحه لوظيفة اعلي، أو حصوله على مكافأة مادية، بل يعني أيضا تحديد نقاط العف؛
- ✓ يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل المورد البشري الوظيفية كالترقية والنقل والفصل والمكافآت والتعيين؛
- ✓ تخضع جميع الموارد البشرية في المنظمة لعملية تقييم الأداء.

2- العناصر المتداخلة في تقييم أداء الموارد البشرية:

انطلاقا من التعاريف السابقة؛ يتضح أنه توجد عدة جوانب متداخلة في مفهوم أداء الموارد البشرية يمكن عرضها كالتالي:

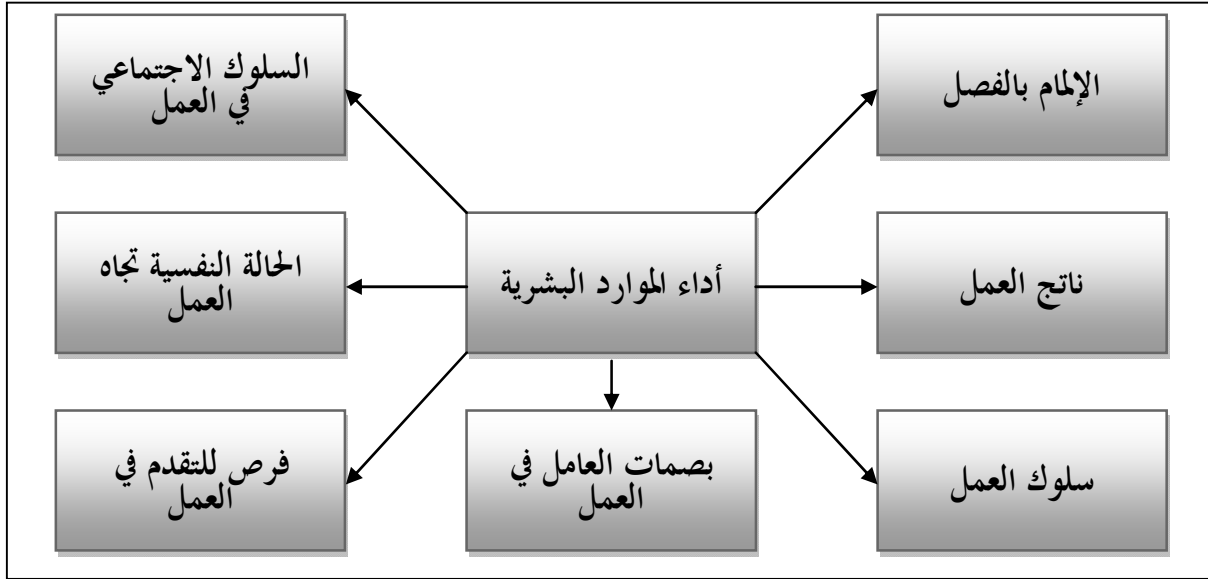
- **الإلمام بالعمل:** يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه وفهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة يجعل أداءه في مستوى أفضل؛
- **نتائج العمل:** أي أن مستوى الانجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية والكمية والنوعية والزمنية وكل ما يميز نتائج عمله من قيمة مضافة يعتبر بمثابة بصمة العامل في العمل؛
- **سلوك العامل:** إن سلوك العامل في أداء وظيفته على مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته يؤثر مباشرة على مستوى أداءه، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء والصيانة وتجنب الإتلاف، وهل يعمل على تفعيل عائداتها؟
- **السلوك الاجتماعي:** ويقصد به مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال الجماعية (أي العمل بروح الفريق الواحد)، وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل مشكلات العمل المتعلقة بالخلافات الشخصية؛
- **الحالة النفسية:** إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين، يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس ورغبة للعمل ومستعد لإتقانه، ويتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل، وكل ذلك يؤثر مباشرة على مستوى أدائه؛



➤ يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه أن يسلك طرق التحسين والتقدم بإكتساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها من خلال برامج التدريب والممارسة الميدانية، إضافة إلى استخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة.

ويمكننا تلخيص ما تم التطرق إليه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 13: الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء الموارد البشرية



3- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

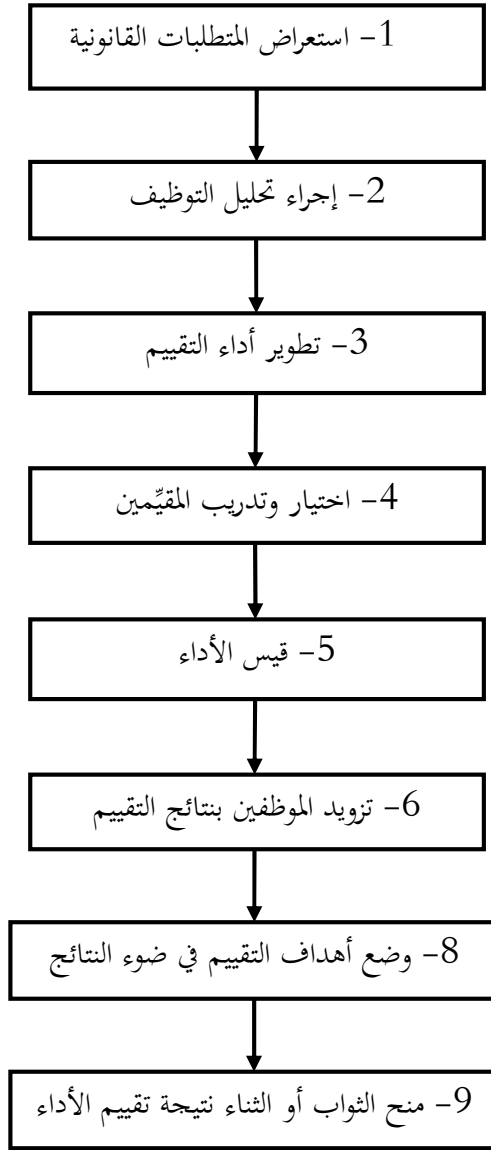
إن عملية تقييم الأداء هي عملية معقدة؛ وعليه يجب إتباع مجموعة من الخطوات واضحة المعالم حتى يحقق تقييم أداء الأفراد الأهداف المنوطة به والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- استعراض المتطلبات القانونية؛
- إجراء تحليل الوظائف؛
- تطوير أداء التقييم؛
- اختيار المقيمين وتدريبهم؛
- قياس الأداء؛
- تزويد الموظفين بنتائج التقييم؛
- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج؛
- منح الثواب أو الجزاء وفق نتيجة تقييم الأداء.



ويمكن تمثيل هذه الخطوات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 14: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية



4- معايير تقييم أداء العاملين:

إن تحديد معايير تقييم أداء العاملين أمر ضروري لضمان نجاح نظام التقييم باعتباره أساس تحديد مخرجات التقييم، وفيما يلي أهم المعايير المعتمدة في تقييم أداء الموارد البشرية:

➤ **جودة العمل:** وتشمل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل.....إلخ، وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله، ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة؛



- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز. أي مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج، مع الأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل المتاحة؛
- **المعرفة بالعمل:** ويقصد بها درجة الإلمام بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه؛
- **الالتزام بالعمل:** أي الجدية في العمل، الالتزام بالدوام، إنجاز العمل في مواعيده، والقدرة على تحمل المسؤولية.

كما يمكن إضافة المعايير التالية لتي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء العاملين:

- معرفة القيادة؛
- القيادة؛
- المبادأة وروح الإبداع؛
- نوعية الأداء؛
- حجم العمل ومستوى التعاون؛
- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- القدرة على الاتصال؛
- القدرة على التخطيط والتنظيم؛
- تفويض السلطات.

حيث أنه من الملاحظ أن هذه المعايير أو الجوانب متنوعة، فمنها ما يتعلق بسلوك الموظف ومنها ما يتعلق بشخصيته، ومنها ما يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها الفرد.

كما أنه هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- يجب أن تكون هذه المعايير ذات صدق وموثوقية وارتباط قوي بمخرجات الوظيفة محل التقييم؛
- يجب أن تتسم هذه المعايير بالموضوعية، أي أن تقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه؛
- يجب أن تكون المعايير مرتبطة بأهداف المؤسسة، كما يجب أن تكون هذه المعايير عملية قابلة للقياس؛
- يجب أن تركز هذه المعايير على الجوانب الأساسية وليس الثانوية من الوظيفة محل التقييم؛
- يجب أن تأخذ المعايير بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن إنجازها وليس تلك المهام صعبة التنفيذ.



5- متطلبات التقييم:

يستلزم التقييم الجيد للموارد البشرية توفر عدة شروط أهمها:

➤ **كفاءة المقيّم:** من أجل نجاح المقيّم أو التقييم فانه من المهم من جهة المقيّم امتلاك وبشكل كاف المعرفة والمهارات المتعلقة بالأسس وطرق التقييم، علاوة على ذلك يجب أن يكون على قدر عال من الكفاءة في حقل نشاط أشخاص مختلفين سوف يتم تقييمه، هذا ما يشير إلى أن تقييم الكفاءات يتطلب بالضرورة التحكم فيها من طرف المقيّم، لهذا السبب فإن عملية تقييم الكفاءات لا يمكن أن تجري بشكل صحيح بواسطة مسئول تدريجي بعيد عن الأشخاص المقيّمين، فالأصل أنه فقط الإطار القريب من العامل الذي يملك الكفاءات الضرورية يمكن أن ينجح هذا النوع من التقييم مع فعالية أو بشكل فعال.

➤ **قوة وإرادة التقييم:** علاوة على المتطلبات السابقة، فإن المقيّم الجيد يجب أن يملك الرغبة أو الإرادة أو الشجاعة لتقييم الآخرين، ويجب أن يكون قادرا على تقدير الأشخاص ايجابيا أو سلبيا حول كفاءاتهم وأدائهم، وأيضا حول مميزات أخرى. وفي الواقع فإن الكفاءة والرغبة في التقييم لا تكفي لإنجاز تقييمات حكيمة فيجب أيضا أن ينفذ الجهاز بنوعية جيدة.

6- مختلف أنواع التقييم:

هناك عدة أنواع لتقييم الموارد البشرية في المؤسسة والتي يمكن تمييزها هي كالتالي:

✓ تقييم الأداء؛

✓ تقييم الكفاءات؛

✓ تقييم الطاقات الكامنة.

6.1- تقييم الأداء:

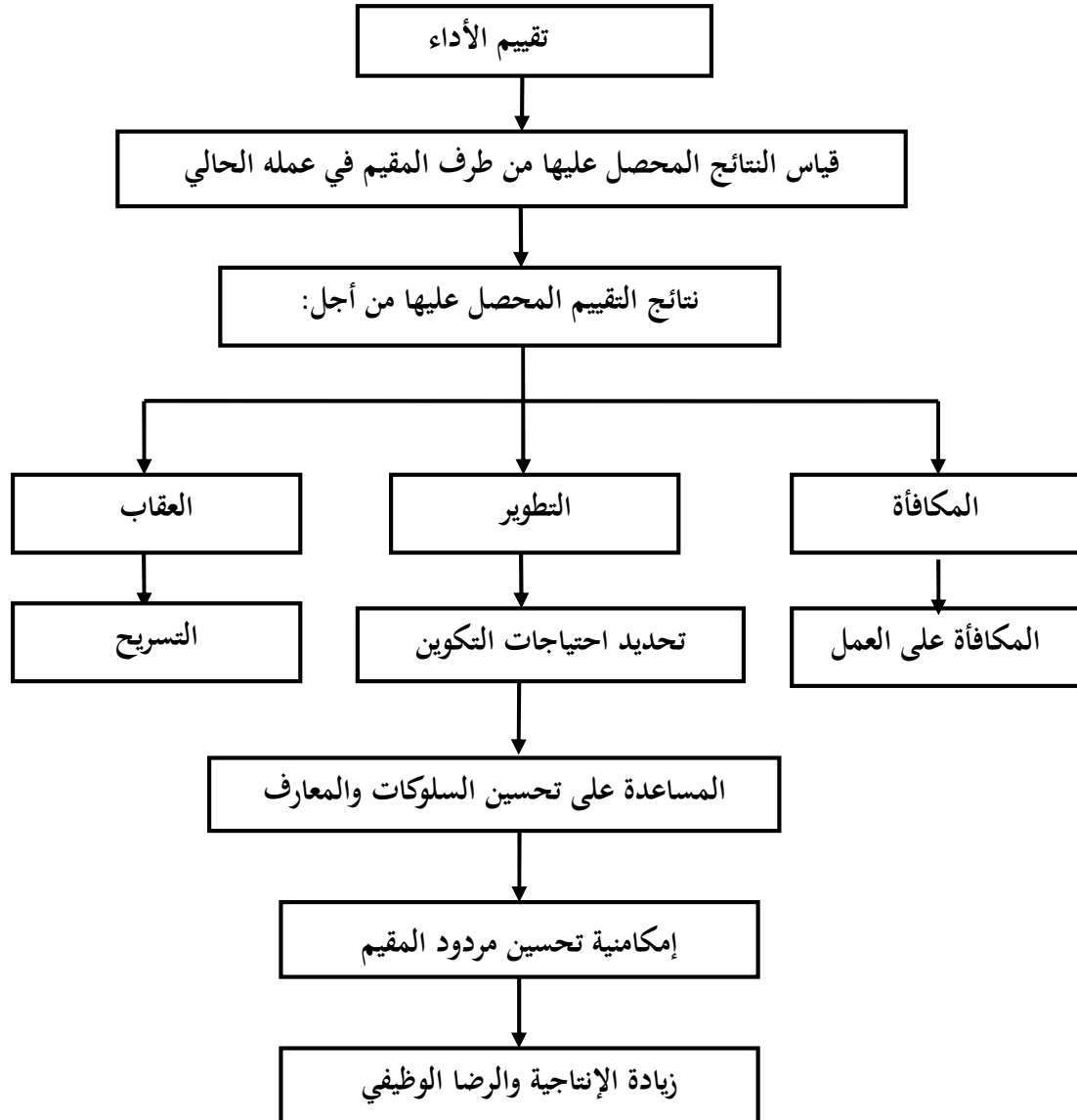
يشير إلى النتائج المحصلة أو المحصل عليها من طرف الفرد مقابل الأهداف التي تم تحديدها سابقا، وهذا ما يعني أن تقييم الأداء يهتم بتحليل الأهداف المحققة من طرف الفرد في عمله وليس على حساب كفاءاته الفردية، ولهذا السبب فان هذا النوع من التقييم يعتبر الأكثر استعمالا والأبسط مع الأنواع أو الأصناف الأخرى للتقييم. وفي إطار تقييم الأداء؛ فانه من المهم الأخذ بعين الاعتبار البعد الجماعي، حيث أن هذا الأخير يمكن أن يولد لدى الأفراد نوعا من المسؤولية في إنجاز النشاطات داخل مجموعة العمل على عكس الأداء الفردي يمكن أن يقود إلى ظهور منافسة شرسة بين الأفراد.



وفي الواقع فإن تقييم الأداء هو وسيلة فعالة من أجل الحصول على أجوبة لها صلة مع مختلف احتياجات المؤسسة التي يمكن تلخيصها كالآتي:

- **الاحتياجات الاقتصادية:** تتمثل في متطلبات الزبائن، المنافسة، والتطور التكنولوجي الذي يشجع المؤسسات على ضمان أحسن نوعية للمواد الملموسة أو غير الملموسة المعروضة للمستهلكين؛
 - **الاحتياجات التنظيمية :** حيث يمكن التقييم من الحصول على أحسن حكم حول درجة تكيف كل عامل مع المهام الموكلة إليه، كذلك حول نوعية البيانات التنظيمية الموضوعية في المؤسسة؛
 - **الاحتياجات البشرية:** فالتقييم يساهم في تحفيز عدة أفراد مع التركيز على قياس فعاليتهم وتطورهم في العمل.
- والشكل التالي يلخص مفهوم بتقييم الأداء وكذلك مختلف الأهداف المتبعة من طرف مستعملها:

الشكل رقم 15: مفهوم وأهداف تقييم الأداء



6.2- تقييم الكفاءات:

يرتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد، فهذا النوع من التقييم يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات، وبالتالي فإن الأهداف المتبعة هي تماما العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي يركز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة عمل. فمسؤولية تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين، بسبب قدراتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي.

وأثناء عملية تقييم الكفاءات، فإن المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيّم ما يلي:

- الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح؛
- الكفاءات المطلوبة والتي لا يجوزها؛
- الكفاءات التي يجوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله؛

هذا ما يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمنان:

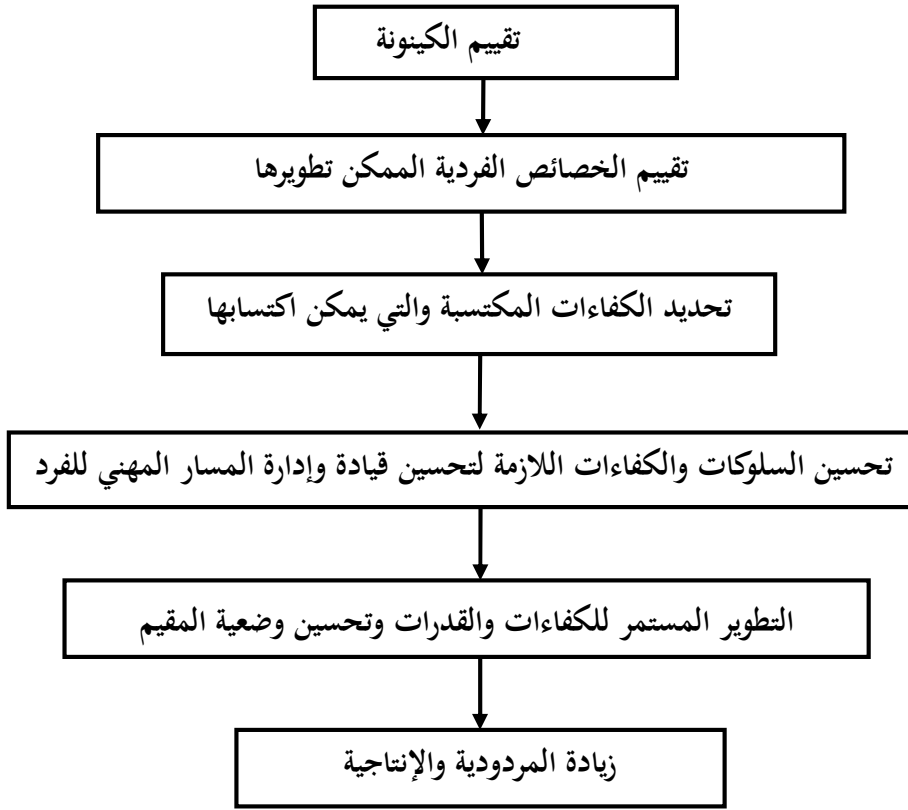
- أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل؛
- أحسن تعريف لاحتياجات التكوين؛
- الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل.

6.3- تقييم الطاقات الكامنة (الكينونة Potentiel):

هي القدرة المحتملة للأفراد على اكتساب مهارات جديدة، والتي تسمح له بشغل منصب عمل جديد، وبالتالي فإن تقييم الطاقات الكامنة لم تعد مهمة في تقييم الفرد في منصب عمله الحالي ولكن التنبؤ بقدراته على النجاح أولا في منصب عمل آخر أكثر مسؤولية، هذا النوع من التقييم مخصص في أغلب الأحيان للإطارات، وهو جد مهم من أجل اتخاذ قرارات التوظيف والترقية. والشكل التالي يوضح مختلف الأهداف المتبعة بواسطة تقييم الطاقات الكامنة للأفراد:



الشكل رقم 16: الأهداف المتبعة بواسطة تقييم الطاقات الكامنة للأفراد



وحسب الشكل أعلاه؛ فإن الهدف من تقييم الكينونة يتمثل في:

- ✓ تعريف وتحديد التعلم الذي يمكن أن يزدهر عند الفرد؛
- ✓ تعريف وتحديد الكفاءات الجديدة التي يمكن اكتسابها من طرف الفرد؛
- ✓ تحسين الكفاءات وسلوكيات الفرد من خلال تكوين خاص، حركية أو ترقية، التي تمنحه فرصا إضافية في شغل منصب عمل آخر أكثر أهمية مع الوقت.

7- طرق وأساليب التقييم:

7.1- الطرق الكلاسيكية (التقليدية) في التقييم:

أ- طريقة مقابلة التقييم:

تعريف مقابلة التقييم: هي نموذج من المعاملة تحدث بين شخصين محددين، أحدهما القائم بعملية التقييم (الرئيس المباشر) والآخر الخاضع لعملية التقييم، وذلك بهدف مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أداء المرؤوس، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها، ولتطوير أدائه في المستقبل.

وعموما؛ فإن وضعية التقييم تشمل في غالب الأحيان لقاء سنوي بين المرؤوس ومسؤوله، وأثناء المقابلة كلا الطرفين يتبادلان المعلومات حول المهام والنتائج والكفاءات وعلى كل الإجراءات التي يمكن توفيرها من أجل



الحصول على نتائج أكثر فاعلية، حيث نستخلص أن مقابلة التقييم هي فترة اتصال جد مهمة للمؤسسة تسمح لها بمعرفة أحسن لمستخدميها وفهم طريقة عملهم وهي تنشأ أيضا من أجل المقيم و المقيّم فرصة من أجل التطرق أو معالجة الأسئلة المرتبطة بالتكوين والترقية والحركية.

✚ مميزات وفوائد مقابلة التقييم:

➤ بالنسبة للمؤسسة فإنها تسمح ب :

- تحسين فعالية الأفراد بواسطة تقدير انحراف الفعالية؛
- الرجوع إلى مصدر بعض المعلومات حول عمل المصالح؛
- الزيادة أو تخفيض الأفراد في أثناء القيام أو تحقيق النشاطات و الأعمال؛
- تحديد احتياجات التكوين و إدارة أحسن للعمل أو الحركة الداخلية للأفراد بواسطة تقييم النتائج والكفاءات والجهود والإمكانات.

➤ أما بالنسبة للأشخاص المقيمين، فإن التقييم هو فرصة ل :

- أخذ فكرة حول ما يعتقد رئيسه عنه؛
- معرفة أحسن للمؤسسة، مسؤوله والأهداف التي تم تحديدها؛
- التعبير بكل حرية حول عمله، أي حول النتائج المحصلة، العوائق التي تصادفه، وكذلك حول التصور الوظيفي للعمل أو الحرفة داخل المؤسسة.

✚ شروط نجاح مقابلة التقييم:

لخص الكاتب **J.PIVETEAU** الشروط الأساسية لنجاح عملية مقابلة التقييم كالآتي:

- ✓ تخصيص وقت كافي للمقابلة مع تفادي كل ما يعيقها؛
- ✓ خلق محيط مساعد و ملائم للعمل لكلا الطرفين سواء المقيم أو المقيّم؛
- ✓ عدم ربط لمقابلة التقييم مع أسئلة رفع الأجور؛
- ✓ العمل على تجنب الانحراف عن الهدف الرئيسي للمقابلة و الذي هو تحسين الجودة و المردود المهني للمساعدين؛
- ✓ التحكم الجيد في عبارات المديح و الثناء؛
- ✓ التخصيص قبل كل شيء طريقة جيدة لفض النزاعات و سوء التفاهم.



مراحل عملية مقابلة التقييم:

يمكن حصر مراحل عملية التقييم كما يلي:

☒ قبل المقابلة: حيث يجب على كل من الرئيس والمرؤوس القيام بما يلي:

- اختيار الوقت والمكان المناسبين للمقابلة؛
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابل؛
- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة، وتشجيعه على الإعداد لها.

☒ أثناء المقابلة: ومن خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- يجب أن تبدأ بتحية قصيرة وغير رسمية لامتصاص التوتر؛
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس؛
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

☒ بعد المقابلة: بعد نهاية المقابلة ينبغي:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات، وتزويده بمعلومات وتزويده بمعلومات عن الأداء؛

- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا؛

- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

ويمكن عرض هذه المراحل مع آلية تجسيد كل مرحلة وفق الجدول الموالي:



الجدول رقم 05: آليات تجسيد طريقة مقابلة التقييم

المرحلة	آلية التجسيد
تحضير المقابلة	<ul style="list-style-type: none"> • أخذ موعد مسبق؛ • إعلان أهداف التقييم؛ • جمع الوثائق الضرورية؛ • توفير المكان المناسب لإجراء المقابلة.
الاستقبال	<ul style="list-style-type: none"> • الاستقبال الشخصي للمقيّم؛ • توضيح هدف المقابلة؛ • التحقق من موافقة الشخص المقيّم.
جدول النشاطات	<ul style="list-style-type: none"> • التفصيل في أهداف المقابلة؛ • وضع علامة على كل العوامل التي تؤثر على النتائج (نمط التسيير، الموارد...).
تحليل الانحرافات	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم النتائج والأهداف المحققة؛ • تقييم الانحرافات الواردة؛ • تقييم الأسباب المختلفة لهذه الانحرافات مع تقديم الحلول الممكنة من كل طرف.
تحليل التمكن من النشاطات	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم إتقان المهارات الضرورية تبعا لمستوى الكفاءة المهنية المتوقعة؛ • توضيح نقاط القوة.
التفاوض حول الأهداف والموارد	<ul style="list-style-type: none"> • النظر في التطورات وتحضير المستقبل؛ • تحديد ومناقشة الأهداف للسنة المقبلة (تحديد الموارد، الآجال، المتابعة...) • الاستماع إلى توقعات المرؤوسين.
تلخيص المقابلة	<ul style="list-style-type: none"> • جمع المعلومات المهمة عن اللقاء؛ • المصادقة على مخرجات المقابلة.
ضمان متابعة المقابلة	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد النقاط المساعدة والدقيقة التي تسمح بضمان متابعة جدية لنتائج لمقابلة.

إيجابيات وسلبيات طريقة مقابلة التقييم:

❖ إيجابيات طريقة مقابلة التقييم: يمكن حصر إيجابيات هذه الطريقة في النقاط التالية:

✓ تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن أدائه ، مع شرح أوجه الضعف فيه ومناقشة سبل تحسينها.



- ✓ توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع المناقشة بين المقيّم والرئيس.
- ✓ تسمح للرئيس بتوضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل ومطالبه.
- ❖ **سليبات طريقة مقابلة التقييم:** تكمن سليات أو صعوبات هذه الطريقة فيما يلي:
- ✓ إذا كان عدد العاملين بالمنظمة كبيرا جدا، فإن المقابلة لا تتيح الفرصة لمساهماتهم جميعا في الإدلاء بآرائهم.
- ✓ تتطلب تكاليف كبيرة، وكذلك تأخذ وقتا طويلا.

ب- طريقة التدرج البياني:

- بموجب هذه الطريقة؛ يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظاتها من قبل المديرين وتؤثر في مستويات أداء الموارد البشرية، وذلك وفق الخطوات التالية:
- ✓ تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العمل (أو مجموعة من العاملين) وتؤثر فيه؛
 - ✓ توزيع النقاط (درجات) التقييم على الصفات التي تم اختيارها، حيث قد يكون التوزيع متساويا لجميع الصفات (10 درجات لكل صفة على سبيل المثال) أو بشكل مختلف إذا كانت هناك بعض الصفات ذات أهمية متميزة في بعض الوظائف؛
 - ✓ تحديد مقياس مماثل يتم من خلاله تحديد درجة كل مرحلة على هذا المقياس وتوزيع الدرجات المخصصة لكل مقياس وكما يلي:

جيد: (6) درجات

جيد جدا: (8) درجات

ممتاز: (10) درجات

ضعيف: (2) درجات

متوسط: (4) درجات

➤ بعد أن يتم تقييم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار، يتم تحويلها إلى درجات أو نقاط لتحديد التقييم النهائي.

ويمكن تقديم النموذج التالي الذي يوضح طريقة التدرج البياني في التقييم



الجدول رقم 06: نموذج لطريقة التدرج البياني في التقييم

إسم الموظف:..... مسمى					
الوظيفة.....					
التاريخ:.....					
القسم:..... القائمة					
بالتقييم:.....					
ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	المقاييس (الدرجة)
(2)	(4)	(6)	(8)	(10)	الصفات
					التعاون مع الزملاء
					العلاقة مع الرؤوسيين
					العلاقة مع المراجعين
					احترام مواعيد العمل والدوام
					السرعة في انجاز الأعمال
					القدرة على حل المشكلات
					الرغبة في مساعدة الآخرين
					تقبل التغييرات والمقترحات
					القدرة على التعبير عن الأفكار
					المجموع



5.2- الطرق الحديثة في التقييم:

أ- طريقة مركز التقييم:

➤ ظهور الطريقة وأهمية استخدامها:

يعود أصل هذه الطريقة إلى الحرب العالمية الأولى أين كان استعمالها يكمن خاصة في الميدان العسكري. ففي البداية كان مركز التقييم يعمل ويشغل من طرف الجيش الألماني فقط في إطار هدف واحد هو توظيف الضباط، وأثناء الحرب العالمية الثانية استعمل البريطانيون هذه الطريقة لاختيار وانتقاء الإطارات العليا للجيش في حين أن الأمريكيين استعملوها أو كانوا يستعملونها لاختيار الجواسيس، وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية تم التطرق إلى هذه الطريقة من طرف مسيري المؤسسات، في إطار ضمان توظيف للأفراد. ومنذ سنة 1956 إلى غاية اليوم؛ فإن مركز التقييم يمثل طريقة موثوقة للمؤسسات التي تسمح لهم بإنهاء الاحتياجات غير الكافية للطرق التقليدية الأخرى للتقييم مثل المقابلة وتحسين نوعية القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

وتتجلى أهمية وإيجابيات هذه الطريقة فيما يلي:

- ✓ مركز التقييم هو طريقة مخصصة لتقييم السلوكات الموجودة قريبة جدا من الواقع المهني؛
 - ✓ إن مركز التقييم يعتبر كنظام للتقييم وكمصدر ثقة لعدة مقيمين ومخصص لتحديد وتبيان قدرات الإطارات، هذه الطريقة تجعل من استخدام التقنيات المختلفة ضمان لحسن مراقبة السلوك للعديد من المرشحين ذوي الخبرة؛
 - ✓ تركز طريقة مركز التقييم على وضع وإنشاء تمارين محاكاة من أجل ملاحظة و مراقبة السلوكات التي تلازم اللقاءات مثل: اتخاذ القرار، التحليل الاستراتيجي، وفهم وإدراك الرهانات التنظيمية، والتوكيل والمفاوضات.
- فمجموع هذه المفاهيم المرتبطة بطريقة مركز التقييم، يسمح لنا باستنتاج أساس ومبدأ وخصائص الطريقة والمتمثلة فيما يلي:
- إن مبدأ مركز التقييم يركز على وضع المترشح في حالات مهنية مقارنة أو قريبة من تلك التي تخص عمله في المستقبل؛
 - إن سلوكات المترشح تلاحظ من خلال مجموع توفيقات العمل التصورية أو المحاكية، (اختبارات نفسية، - تقنية ومقابلة معمقة)، ذلك يسمح للمقيم بتحصيل نقاط القوة ونقاط الضعف عند المقيم وتحديد توافقه أو تطابقه أو ملائمته مع المنصب المراد شغله.



➤ مجالات استعمال طريقة مركز التقييم:

في البداية مركز التقييم كان يستعمل فقط من أجل التوظيف واكتشاف الجهود والطاقات الكامنة للشباب الحامل للشهادات ولكن اليوم يشتمل على دعامة جد مهمة للمؤسسات لما يسهلها من اتخاذ عدة أنواع من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية. ولهذا السبب فان مركز التقييم يمكن استعماله في سياق ما يلي:

❖ **التوظيف:** إن استعمال مراكز التقييم يسمح للمؤسسات بتحصيل المعلومات الملائمة والمعمقة حول كل المترشحين الحاضرين للتمكن من الحصول على منصب عمل، وهو يستعمل خاصة عندما يكون عدد المترشحين مرتفعا في سوق العمل أو عندما يكون من الصعب التمييز " مثلا عندما يكونون متخرجين من نفس الجامعة أو قاموا بنفس التدريب. "...

وفي المقابل فهو قليل الاستعمال لما يكون سوق العمل لا يحتوي على عدد كبير من المترشحين مع الصعوبة التي يلقاها المترشحين في تلبية حاجات المؤسسة.

❖ **حركية الأفراد:** إن مركز التقييم هو طريقة جد فعالة لتقييم درجة نجاح الشخص في وظيفة جديدة بمسؤولية عالية والتي لم يحصل عليها من قبل. ومن جهة أخرى فهي تسمح للمؤسسات بمعرفة هل المترشح يملك الكفاءات اللازمة أم لا حسب متطلبات المنصب.

❖ **اكتشاف الطاقات الكامنة العالية:** خصوصا لدى شاب متحصل على شهادة والذي يملك أكثر مما ينبغي من القدرة النوعية لكي يصبح المسير المستقبلي للمؤسسة.

❖ **تحديد احتياجات التدريب** إن مركز التقييم يقدم أيضا طريقة ملائمة لتحديد احتياجات الأفراد أثناء التدريب.

➤ امتيازات وفوائد مركز التقييم:

ينعكس استعمال مركز التقييم إيجابا حول المؤسسة من جهة، وعلى معنويات العاملين من جهة أخرى:

■ **بالنسبة للمؤسسة :** فان مركز التقييم يسمح ب:

- مقارنة مع المصادر الأخرى والكلاسيكية؛ فان مركز التقييم يضمن للمؤسسة اختيار أحسن المترشحين الحاضرين من أجل شغل منصب عمل من خلال الحصول على أفضل المعلومات حولهم؛
- تزويد المؤسسة بمعلومات موضوعية وغير ذاتية حول الكفاءات لكل الأفراد المقيمين لأن هذه الطريقة لجأت إلى العديد من المقيمين الذين لاحظوا سلوكيات المترشحين في أثناء عمليات المحاكاة المتعددة؛



■ يؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التنقل، واكتشاف الطاقة الكامنة،...).

■ **بالنسبة للمقيّم:** فان مركز التقييم هو فرصة للعامل من أجل:

- معرفة أحسن أثناء التحصيل من جهة المقيمين للتفسيرات المهنية أو ردود الأفعال حول الكفاءات الخاصة؛
- عدم تقييمه مقارنة مع المرشحين الآخرين ولكن مقارنة مع الكفاءات المعرفية أولا من طرف المؤسسة حسب متطلبات المنصب المشغول.

➤ خطوات طريقة مركز التقييم:

يمكن حصر خطوات طريقة مركز التقييم في المراحل التالية:

- ❖ **تحديد الهدف:** تحديد الأهداف المرجوة من استعمال مراكز التقييم، التي من خلالها تم تحديد موضوع التقييم، إما يكون من أجل الاختيار والتعيين أو الترقية أو التكوين؛
- ❖ **تحليل العمل:** يمكن تحليل العمل من تحديد المعايير التي يتم بموجبها تقييم المشاركين، وكذلك تحديد الخصائص والمهارات والميزات المطلوبة؛
- ❖ **تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم:** (أو تحديد الأبعاد المراد تقييمها)، مثل: القدرة على التصرف الواعي بما يحدث، الثقة بالنفس، التعاون)؛
- ❖ **تحديد التمارين المراد استعمالها:** تحديد التمارين ذات أهداف محددة، بحيث لا تتناقض مع مبادئ طريقة مراكز التقييم ومن بين التمارين المستعملة فيها: سلة القرارات والمحاكاة؛
- ❖ **تحديد إجراءات العمل:** تحديد الخطوات التي سوف تتم وفقها هذه الطريقة؛
- ❖ **اختيار وتدريب المقيمين:** اختيار مقيمين يتوافقون مع الأساليب المستعملة وفق هذه الطريقة؛
- ❖ **تنفيذ البرنامج:** وضع المترشحين في وضعيات اختبار والقيام بتقييمهم؛
- ❖ **التغذية العكسية:** وهذا لمعرفة مدى نجاعة وفعالية التمارين المعتمدة في تقديم تقييم حقيقي لكفاءات الأفراد.

➤ إيجابيات وسلبيات طريقة مراكز التقييم:

■ **إيجابيات طريقة مراكز التقييم:** يمكن حصر إيجابيات طريقة مركز التقييم في النقاط التالية:

- ✓ تقوم بتوفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية؛
- ✓ إضافة إلى ذلك فإنها توفر معلومات مرتدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية؛



✓ تتسم هذه الطريقة بالاعتمادية، الصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين، كما أنها توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.

➤ **حدود طريقة مراكز التقييم:** رغم فعاليته الثابتة إلا أن استعمال مراكز التقييم من طرف المؤسسات يبقى محدودا ويعود ذلك بشكل رئيسي للعوامل التالية:

- ✓ ارتفاع تكلفة استخدامها (تعدد التمارين، تكلفة طباعة التمارين، بعد مراكز التقييم عن المؤسسة) كما أنها لا تقيم كيف يؤدي المديرون وظائفهم من الناحية الفعلية، ولكنها تقيس مدى إمكانياتهم للقيام بأداء وظائفهم؛
- ✓ تتطلب وقت طويل، حيث تحتاج مراكز التقييم إلى تدريب المديرين الذين سيشاركون فيها وهذا يؤدي إلى بعدهم عن مواقع أعمالهم طيلة مدة التقييم.

ت- طريقة حلقة الرجوع العكسي 180°، 360°، 540°:

➤ **تقديم الطريقة:** إن فكرة الرجوع العكسي 360° تعود لسنوات الستينات لما كانت المؤسسات تبحث عن طرق أو نماذج جديدة لتطور المؤسسات، وقد تم استخدامها هذه الطريقة لأول مرة أثناء سنوات الستينات 1960 في الولايات المتحدة على مستوى الأكاديمية العسكرية لـ **West points** أين يتم تقييم طلابها 3 مرات في السنة، حيث أن تحليل هذه التقييمات من طرف ضباط الأكاديمية كانت لها نتائج جد مهمة ما دام أنها مكنت من إعطاء فرص جد مهمة، وخاصة أنها تؤدي إلى استبعاد بعض الطلاب.

وابتداء من سنوات الثمانينات 1980 استعمال حلقة الرجوع العكسي 360° عرف توسعا وانتشارا سريعا على مستوى المؤسسات الكبرى الأمريكية مثل **SCHELL oil**، **IBM** الخ.

تبنى هذه الطريقة من طرف الصناعة الأمريكية كانت مطلوبة أساسا ل:

✓ البحث المستمر لمنتجات جديدة من أجل إشباع الحاجات المتغيرة للزبائن.

✓ تطور البنيات التنظيمية التي أصبحت أكثر أفقية (شكل مشاريع، شكل شبكات.... الخ)

وتعرف حلقة الرجوع العكسي 360° بأنها الطريقة التي تشيد بتقييم العامل من طرف نفسه ثم من طرف مسؤوله المباشر، زملائه والتابعين له، ثم إضافة زبائنه ومورديه في حالة حلقة الرجوع فتكلم عندها عن التقييم ب 540°، حيث أن هذه التقييمات تقارن ببعضها البعض أو مع الأخرى بواسطة مستشار خارج عن المؤسسة والتي سوف تسمح له بالقيام عودة كتابيا أو شفويا للمقيم من أجل أن يسلم الضوء على نقاط قوته ونقاط الضعف.

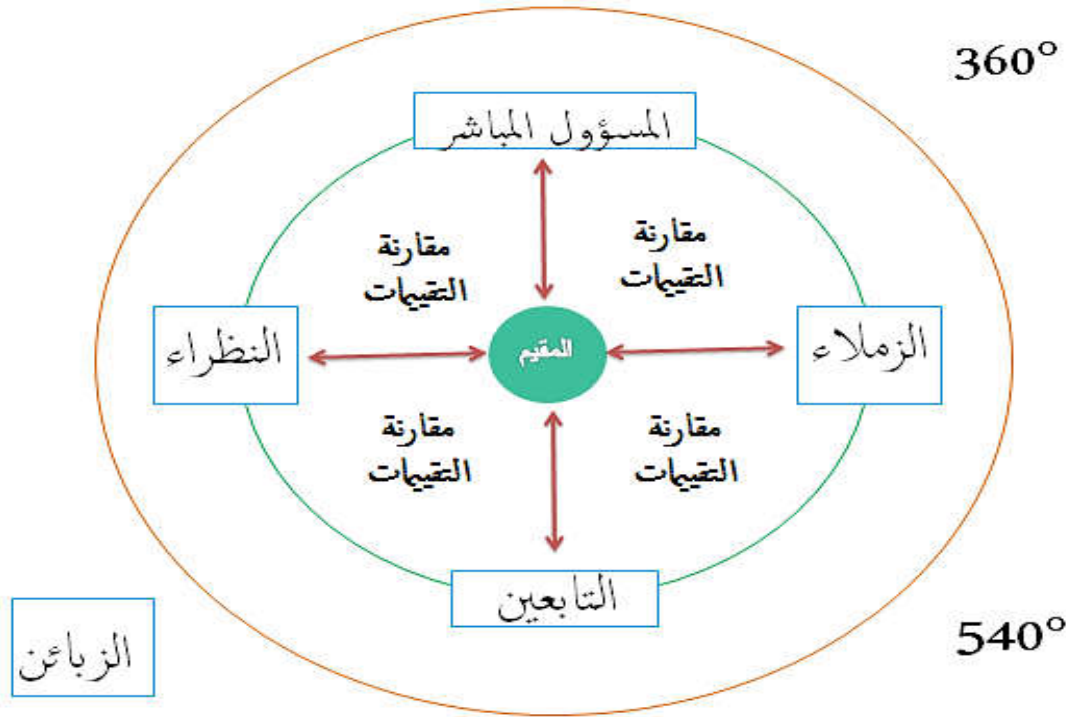


وبالتالي فإنه يمكن اعتبار هذه الطريقة بأداة تطوير، عبارة عن إستبيان تقييم يتم إرساله إلى مدير الطرف المعني، زملائه، ومن يشرف عليهم (موظفيه) وحتى عملائه أيضا.

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكن تلخيص سيورة عمل طريقة حلقة الرجوع العكسي 360 ° حسب

الشكل التالي:

الشكل رقم 17: آلية عمل طريقة 360 °، 540 ° لتقييم أداء الموارد البشرية



➤ أسباب استخدام طريقة 360°:

يمكن حصر أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني طريقة 360° فيما يلي:

✓ تحول المنظمات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي: مما أدى إلى تغيير نظام الاتصال وقنواته لتسيير

في الاتجاه الأفقي والعمودي وتسهيل عملية تقييم الكفاءات من عدة جوانب في المستوى الواحد؛

✓ القفزة التقنية: غالبا ما يفتقر المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم الموظفين؛

✓ الحاجة لاستطلاع آراء العملاء: حيث أن المنظمات الرائدة تسعى إلى تلبية رغبات وتطلعات زبائنهم من

خلال مشاركتهم في عملية التقييم؛



✓ اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة: عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت والترقيات، تفضل العديد من المنظمات القيام باستفتاء آراء الزملاء والعملاء، بدلا من الاكتفاء بتقييمات المدير، حتى يمنح الموظفين حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال.

➤ شروط نجاح حلقة الرجوع العكسي 360 ° :

قدم الكاتب M.DALTON شروط نجاح طريقة حلقة الرجوع العكسي 360° والمتمثلة في العناصر التالية:

- اتصال جلي وواضح مع المشاركين في طريقة 360°؛
- تكوين المقيمين حول طرق ملاحظة السلوكيات؛
- إعطاء النتائج المتحصل عليها لمستشار كفاء، والذي يتصل بمحيط إطار المعنى؛
- تكوين المستشارين المكلفين بنقل نتائج رد الفعل للإطار، من أجل مساعدته هذا الأخير على إدراك رد الفعل؛
- اقتراح أو عرض المسار المنهجي لتحليل النتائج والتي تقود إلى إعداد مخطط نمو الأفعال.

➤ فوائد و امتيازات حلقة الرجوع العكسي:

- بالنسبة للمؤسسة هي تمثل وسيلة جد فعالة من أجل ضمان تطوير تنمية المسيرين والمدراء .
- تساهم في إنشاء وسيلة جد فعالة من أجل تقوية الثقافة الجديدة للمؤسسة مع الإشارة إلى درجة مطابقة كل شخص مع القيم الجديدة.
- لها مصداقية كبيرة نظرا لمشاركة عدة أشخاص مختلفين في التقييم .
- تسهل عملية تبني نظام تسيير تشاركي في داخل المؤسسة مع الطلب من كل الأشخاص من كل الفئات على إعطاء رد فعل خاصة المسؤولين.

➤ استخدام حلقة الرجوع العكسي 360 ° :

- يوجد مستويين للاستعمال الممكن من أجل وضع أو تأسيس رد الفعل 360 ° وفقا لما يلي:
- **مستوى فردي:** و يقصد به استعمال حلقة الرجوع العكسي 360 ° في إطار تقييم و تطوير كفاءات محددة بشكل جيد وذلك كما يلي:

- ❖ **تطوير الأفراد:** في هذا الإطار فان النتائج المحصل عليها بواسطة حلقة الرجوع العكسي 360 ° يجب أن تكون شخصية أو خصوصية ومستعملة من طرف الفرد من أجل تحسين سلوكياته داخل المؤسسة. و بالتالي فان حلقة الرجوع العكسي 360 ° يساعد على التغلب على العقبات؛



❖ **تقييم الفرديات:** في هذه الحالة فإن نتائج رد الفعل ليست شخصية أو ليست خصوصية ,يمكن استعمالها من طرف المنظمة من أجل حساب الرواتب أو المكافآت أو تسيير أو إدارة عمل الفرد المقيم؛

🇲🇵 **مستوى جماعي:** ويقصد بها تطبيق أو استعمال حلقة الرجوع العكسي ° 360 على عدة مدرء في إطار

هدف:

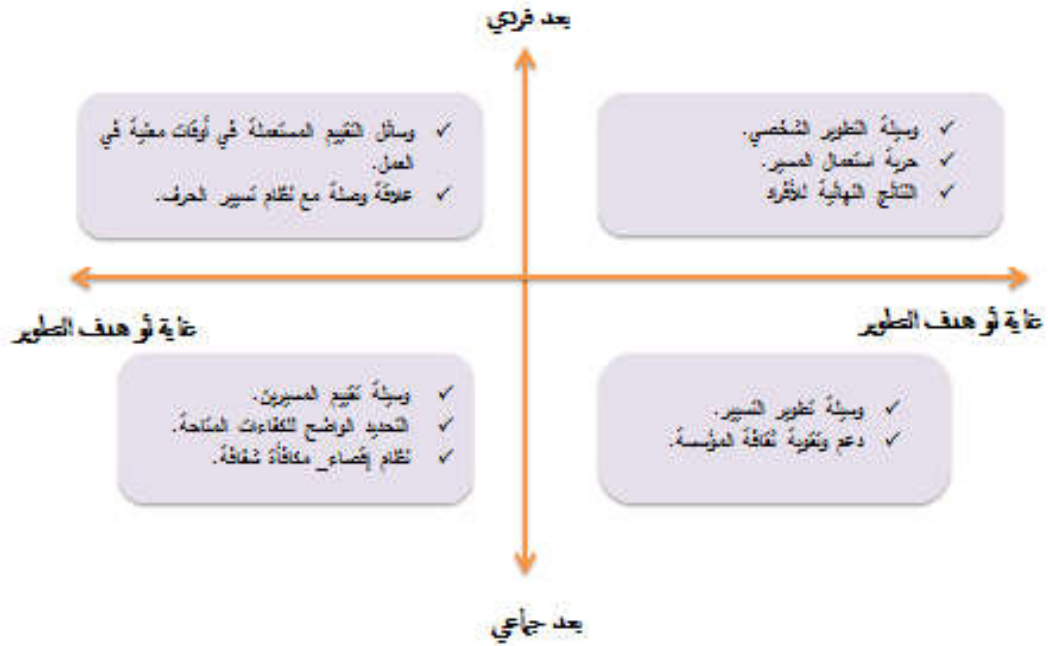
✓ تقييم سلوكاتهم حول عدة كفاءات جلية, واضحة و محددة ..

✓ تحسين كفاءاتهم التسييرية من أجل ضمان تطوير إدارة المؤسسة وتقوية ثقافتها حول قيمها أو لهذا السبب

فإن استعمال رد الفعل يتم أو يتحقق بكيفية الحصول على الكفاءات الأساسية (compétences clés)

حيث يمكن توضيح الأنواع الرئيسية لاستعمال حلقة الرجوع العكسي ° 360 في الشكل التالي:

الشكل رقم 18: الأنواع الأساسية لاستخدام طريقة °360



حيث يوضح الشكل السابق أن حلقة الرجوع العكسي ° 360 يمكن استعمالها في أربع حالات مختلفة كالتالي:

✓ **الأولى:** تركز على تقييم الكفاءات الإدارية للإطار الواحد من أجل اتخاذ قرار مرتبط بمهنته أو مكافأته؛

✓ **الثانية:** تركز على تقييم مجموعة من الإطارات في نفس الوقت؛

✓ **الثالثة:** تتجه إلى التطوير المهني لإطار واحد؛

✓ **الرابعة:** وهي من أجل هدف تطوير الكفاءات التسييرية لعدد من المدرء.



- **مراحل عمل طريقة التقييم بحلقة الرجوع العكسي 360°** : يمكن حصر هذه المراحل فيما يلي:
- ❖ **تصميم برنامج التقييم 360°**: من المهم في المراحل الأولى من أي نهج لتقييم الكفاءة، تحديد المهارات المختلفة المتوقعة في السياق المحدد لعمل الموظف، ومن حيث التصميم فمن المهم تحديد من هو الشخص الذي سنقوم بتقييمه، وما هي الجوانب التي سيتم تقييمها؛
 - ❖ **اختيار المقيمين وجمع التقييمات**: وهنا يجب اختيار الأطراف المسؤولة عن التقييم، الذين يملكون خبرة كافية للمراقبة، لكي يتمكنوا من إبداء رأيهم الذي سيعكس أداء الشخص الخاضع لعملية التقييم، ومن ثم جمع التقييمات الفردية، وترجمتها وصياغتها في شكل تقرير؛
 - ❖ **التغذية العكسية (المرتدة)**: وهنا يجب إرجاع نتيجة التقييم إلى الشخص الذي تم تقييمه، وتقديم موجز لجميع التقييمات الواردة والتي هي أكثر صدقا، ومناقشة النتائج من قبل مدير الموارد البشرية، وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين المهارات.

➤ **آثار حلقة الرجوع العكسي 360°**

- ❖ **الآثار الإيجابية**: يمكن حصر إيجابيات هذه الطريقة فيما يلي:
 - تدعم مناخ التحسين المستمر؛
 - عرض لأداء الفرد، الفريق/المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف؛
 - تحديد مجالات التنمية الرئيسية للفرد والإدارة والمنظمة ككل؛
 - زيادة الوعي بالكفاءات وأهميتها؛
 - تعدد جهات التقييم، مما يتيح الحصول على ردود فعل أكثر موثوقية للمسؤولين حول أدائهم؛
 - اكتساب قبول مبدأ تعدد أصحاب المصلحة في تقييم الأداء.
- ❖ **الآثار السلبية**: تتمثل الآثار السلبية لهذه الطريقة فيما يلي:
 - في الغالب لا يقدم الأفراد ردود فعل صريحة وصادقة؛
 - وضع الأفراد تحت الضغط في تلقي وإعطاء التغذية العكسية؛
 - عدم اتخاذ الإجراءات بعد التغذية العكسية.



ث- طريقة الإدارة بالأهداف:

➤ مضمون طريقة الإدارة بالأهداف: إن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للمورد البشري فهي تتطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة حلت -سنة أو نصف سنة أو ما إلى ذلك- ، حيث يمكن أن نلاحظ أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها، فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيههم طبقاً لهذه المقاييس.

ويعتبر هذا الأسلوب متميزاً في تحفيز الأفراد لأنه يعزز مشاركتهم في اتخاذ القرار مما يمثل دافعاً لديهم وينعكس ذلك على روحهم المعنوية وشعورهم الإيجابي تجاه المنظمة كما أنه يقلل من تكاليف الرقابة الخارجية ويزيد الكفاءة الإنتاجية للعاملين

وأما بالنسبة لمنهج الإدارة بالأهداف فيميل إلى التركيز إلى قياس أداء المستقبل إلى جانب تقييم الأداء الماضي، ويعتمد أيضاً على إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله.

➤ خطوات طريقة الإدارة بالأهداف

يمكن النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف باعتبارها مدخلاً أو عملية تتكون من عدة خطوات هي:

- ✓ تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- ✓ تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- ✓ وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين؛
- ✓ وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- ✓ استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويوضح الشكل الموالي خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفقاً للباحث Drucker، حيث تتضمن الخطوتين الأولى والثانية عمليات التخطيط ووضع الأهداف، في حين تشمل الخطوات الثالثة والرابعة والخامسة عمليات الرقابة والتقييم:



الشكل رقم 19: خطوات طريقة الإدارة بالأهداف



حيث يتضح من الشكل أعلاه؛ أن الخطوة الخامسة والمتمثلة في تقييم الأداء هي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس، ويكون محورها هو استعراض وتحديد مدى تحقيق الرؤوس للأهداف والتي سبق تحديدها بالتنسيق مع الرئيس، وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي يتم اتباعها في حالة لم يتم تحقيق المهدف المتفق عليها.

➤ تقييم أسلوب الإدارة بالأهداف:

❖ مزايا أسلوب الإدارة بالأهداف: يمكن حصر إيجابيات أسلوب الإدارة بالأهداف في العناصر التالية:

- تركيز جهود المدراء على الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف؛
- تحسين الأداء في جميع المستويات الإدارية؛
- ربط أهداف الأقسام بالأهداف العامة للمنظمة.

❖ عيوب أسلوب الإدارة بالأهداف: تتمثل أهم سلبيات أسلوب الإدارة بالأهداف في ما يلي:

- ينظر إلى هذا الأسلوب على أنه مكلف من الناحية الاقتصادية بالنظر للوقت الطويل الذي يستلزمه؛



- يفترض Drucker أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصفة مستمرة وهذا أمر يصعب تحقيقه؛
- تقتضي هذه الطريقة أن الرئيس والمرؤوسين لهم الكفاءة والخبرة الإدارية اللازمة لوضع الأهداف بدقة تناسب مع الإمكانيات المتوفرة للمنظمة، كما أن هذا الأسلوب يجد من قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية.

8- المقارنة بين طرق التقييم:

بعد شرح الطرق الأساسية لتقييم الكفاءات فإنه يمكن إجراء مقارنة بينها وفقا لما يلي:

8.1- المقارنة حسب الأسس:

تتضح مقارنة طرق التقييم الكفاءات وطريقة 360° حسب الأسس في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: المقارنة بين طرق التقييم حسب الأسس

الأسس	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ نموذج من المعاملة تحدث بين شخصين محددين، أحدهما القائم بعملية التقييم (الرئيس المباشر) والآخر الخاضع لعملية التقييم؛ ✓ تهدف إلى مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أداء المرؤوس؛ ✓ تضع الحلول والوسائل لعلاجها، ولتطوير أدائه في المستقبل. 	طريقة مقابلة النشاط السنوية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقوم على قياس مهارات وصفة معينة كالتخطيط والتنظيم؛ ✓ تستخدم هذه الطريقة لتقييم مختلف مدرء المستويات الإدارية خاصة المرشحين منهم للترقية؛ ✓ إذ تسند إليهم مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات، بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم قدراتهم الإدارية . 	طريقة مراكز التقييم
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تعرف تعددية المقيمين ومصادر المعلومات؛ ✓ تشير إلى ما يسمى بالتقييم المشترك، وهي طريقة حديثة. 	طريقة حلقة الرجوع العكسي (360°)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تعتمد على التقييم المستقبلي لكفاءات الأفراد؛ ✓ تعتمد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار 	طريقة الإدارة بالأهداف

حسب هذا الجدول فإن مقابلة التقييم مرتكزة على إجراء حوار وجها لوجه مع عدة مقيمين تبقى الطريقة الأكثر بساطة المستعملة مقارنة مع مركز التقييم (ترتكز على تمارين وضع في حالة محاكاة للواقع) وطريقة الرجوع



العكسي التي تركز على استجواب محدد مسبقا، وكذلك بسيطة مقارنة بطريقة الإدارة بالأهداف التي تتطلب إحاطة الأفراد بأهداف المؤسسة.

8.2- المقارنة حسب الامتيازات:

الجدول رقم 09: المقارنة بين طرق التقييم حسب الامتيازات

الأسس	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن أدائه، مع محاولة تحسين أوجه الضعف؛ ✓ توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع المناقشة بين المقيّم والرئيس؛ ✓ تسمح للرئيس بتوضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل ومطالبه. 	طريقة مقابلة النشاط السنوية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقوم بتوفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية؛ ✓ توفر معلومات مرتدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية؛ ✓ تتسم هذه الطريقة بالاعتمادية، الصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين، كما أنها توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد. 	طريقة مراكز التقييم
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدعم مناخ التحسين المستمر وتحديد مجالات التنمية الرئيسية للفرد والإدارة والمنظمة ككل، زيادة الوعي بالكفاءات وأهميتها؛ ✓ عرض لأداء الفرد، الفريق/المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف؛ ✓ تعدد جهات التقييم، مما يتيح الحصول على ردود فعل أكثر موثوقية للمسؤولين حول أدائهم، اكتساب قبول مبدأ تعدد أصحاب المصلحة في تقييم الأداء. 	طريقة حلقة الرجوع العكسي (360°)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تركز جهود الرئيس مع المرؤوس في تحديد الأهداف؛ ✓ تهدف إلى تحسين الأداء على كافة المستويات الإدارية؛ ✓ تعمل على تنمية روح المسؤولية والولاء لدى العاملين. 	طريقة الإدارة بالأهداف

نستنتج من الجدول أعلاه؛ أنه بالرغم من امتيازات مقابلة التقييم نظرا لسهولةها وقلة تكاليفها؛ إلا أن مركز التقييم يمثل الطريقة الأنسب من أجل توقع نجاح معين في منصب عمل معين كونها تعتمد على الجانب الميداني. علاوة على ذلك فإن حلقة الرجوع العكسي 360 ° تمثل بالنسبة للمؤسسة أحسن طريقة من أجل تقييم الكفاءات التسييرية للإطارات خصوصا وأنها تشرك عدة أطراف في التقييم مما يزيد في موضوعيتها.



8.3 - المقارنة حسب المعوقات:

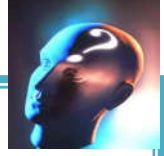
الجدول رقم 10: المقارنة بين طرق التقييم حسب المعوقات

الأسس	الطريقة
<p>✓ إذا كان عدد العاملين بالمنظمة كبيرا جدا، فإن المقابلة لا تتيح الفرصة لمساهمتهم جميعا في الإدلاء بآرائهم؛</p> <p>✓ تتطلب تكاليف كبيرة، وكذلك تأخذ وقتا طويلا.</p>	<p>طريقة مقابلة النشاط السنوية</p>
<p>✓ ارتفاع تكلفة استخدامها (تعدد التمارين، تكلفة طباعة التمارين، بعد مراكز التقييم عن المؤسسة) كما أنها لا تقيم كيف يؤدي المديرون وظائفهم من الناحية الفعلية، ولكنها تقيس مدى امكانياتهم للقيام بأداء وظائفهم؛</p> <p>✓ تتطلب وقت طويل، حيث تحتاج مراكز التقييم إلى تدريب المديرين الذين سيشاركون فيها وهذا يؤدي إلى بعدهم عن مواقع أعمالهم طيلة مدة التقييم.</p>	<p>طريقة مراكز التقييم</p>
<p>✓ في الغالب لا يقدم الأفراد ردود فعل صريحة وصادقة؛</p> <p>✓ وضع الأفراد تحت الضغط في تلقي وإعطاء التغذية العكسية؛</p> <p>✓ عدم اتخاذ الاجراءات بعد التغذية العكسية.</p>	<p>طريقة حلقة الرجوع العكسي (360°)</p>
<p>✓ يعتبر هذا الأسلوب مكلفا من الناحية الاقتصادية؛</p> <p>✓ عدم توفر معلومات اللازمة لتحديد الأهداف خصوصا في المستويات الدنيا</p>	<p>طريقة الإدارة بالأهداف</p>

فما يمكن استخلاصه من الجدول أن مركز التقييم وحلقة الرجوع العكسي 360° وطريقة الإدارة بالأهداف هي طرق جد مكلفة سواء من حيث الأموال أو الوقت وهذا رغم فعاليتها في جلب المعلومات الأنسب و الأحسن المتعلقة بكفاءات الإطارات، وبالتالي فإن مقابلة التقييم تبقى الطريقة الأقل تكلفة مقارنة الطرق الأخرى، وهذا سبب اعتمادها من طرف جل المؤسسات.



أسئلة للمناقشة خاصة بالفصل الرابع



- 1- حدد مفهوم أداء الموارد البشرية مبرزاً أهميته في المنظمة؟
- 2- ما هي الأهداف التي يحققها تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية؟
- 3- ما هي أهم المعايير المعتمدة في قياس أداء الموارد البشرية؟
- 4- قارن بين مختلف الطرق المعتمدة في تقييم أداء الموارد البشرية من ناحية فعاليتها في المنظمة؟
- 5- بماذا يتميز أسلوب الإدارة بالأهداف كطريقة لتقييم الأداء عن باقي الطرق؟
- 6- ما هي الأخطاء التي من الممكن أن يرتكبها المقيم أثناء عملية تقييمه للأفراد؟
- 7- كيف يمكن الاستفادة من نظام تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة؟
- 8- قم بزيارة ميدانية لمؤسسة ما، اشرح بالتفصيل نموذج العمل المعتمد في تقييم أداء الموظفين بهذه المؤسسة؟
- 9- وضح كيف يمكن لهذه المؤسسة أن تستفيد من مخرجات نظام التقييم الخاص بها؟



قائمة المراجع المعتمدة في الفصل الرابع

1. أبو شيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010؛
2. ايلز مارجريت ديلبول، تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة وأساليب التقييم، معهد الادارة العامة؛ الرياض . سنة 1423 هـ/2002 ؛
3. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007، ص 67؛
4. بن عيشي عمار، دور تقييم الأداء في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لاستكمال لنيل شهادة ماجستير ، جامعة المسيلة، قسم التجارة، 2006/2005؛
5. بودراع أمينة، برحومة عبد الحميد، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد (10)، 2016؛
6. جبين عبد الوهاب محمد، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الدينية بمحافظة الطائف، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة ST.Clements، تخصص: إدارة صحية، سوريا، 2009؛
7. درة عبد الباري إبراهيم والصبغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2008؛
8. درة عبد الباري وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008؛
9. زايد عادل محمد ، إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية، دار كتب عربية، 2003؛
10. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق ، عمان الأردن، 2005؛
11. الصيرفي محمد، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2008 ؛
12. عباس علي، (2015)، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة التاسعة، عمان، الأردن؛
13. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2015؛



14. شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، الجزائر، 2011؛
15. هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة -دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نפטال تلمسان، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان 2011؛
16. هيشر سميرة، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر _بسكرة_ 2014_2015؛
17. يخلف جمال الدين، تأثير نظام الإدارة البيئية على الأداء البشري في إطار التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012/2013
18. يخلف رابح، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، 2006/2007؛
19. Ardouin thierry, " Ingénierie de Formation pour l'entreprise", Ed Dunod, Paris, 2003;
20. Armstrong Michael, Performance management : key strategies and practical guidelines, 3rd ed, London,2006;
21. BALCCO Christien. « Les méthodes de l'évaluation en Ressources humaines,(la fin des marchands de certitude) », 2ème édition, Ed Organisation. Paris 2002;
22. Bégin Lucie, Véniard Antoine; « L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers »,Management & Avenir /4 (N° 62), 2013;
23. BOUSSAFEL T., « Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de Sonelgaz ».les cadres de l'industrie (position,roles,trajectoires, représentations). N°2.Ed C.R.N.S.C Oran 2001;
24. CADIN. L.,GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 2000;



25. COHEN Annick. « **Tout la fonction Ressources humaines (savoir, savoir-faire, savoir-etre)** ». Ed Dunod, Paris;
26. Dansac Marie.michal, **Haw to set up 360° evaluation**, www.cubiks.fr, consulté le: 09/2019,14:12.
27. Déjoux Cécile. Anne Dietrich," **Management par les Compétences**", ed DAREIOS, 2005, 2006;
28. DELAVEGA X.. « **L'évaluation du travail en question** »,Sciences humaines; N°154,2004;
29. DENISI A.et GRIFFIN R., « **Humain Resource Management** », Ed Houghton Mifflin, Company, EtasUnis, 2001;
30. GINIBRIERE G., « **L'évaluation des compétences en 4 méthodes** », Journal le figaro,2005;
31. DUBOIS P.et MELANCON L., « **Le feedback 360° : ce que L'expérience nous enseige** », 1996,([www.psynergie.ch/RssourcesHumaines/Organisation Du travail/TextedePDuboisFeedback 360°.pdf](http://www.psynergie.ch/RssourcesHumaines/Organisation%20Du%20travail/TextedePDuboisFeedback%20360%20.pdf))
32. GUITTET A., « **L'entretien (techniques et pratiques)** »,6émé édition ; Ed Armand colin, Belgique, 2003;
- i. Labruffe Alain," **Management des compétences**", Ed AFNOR, 2003;
33. Laetitia Lethielleux, "**L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines**", Gualino éditeur,EJAParis2006;
34. LEBOYER LEVY C., « **Evaluation du personnel (objectifs et méthodes)** ». 4émé édition Ed Organisation, Paris 2004;
35. LEGONIDEC A, « **Réussir L'entretien d'évaluation : bien préparer son entretien d'évaluation** », journal du management, 2005;
36. PERETTI, « **Ressources humaines et gestion des personnes** », 4émé édition, Ed Vuibert, Paris 2002;
37. Takfi Saliha, **L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise**, étude de cas au niveau de l'entreprise SONELGAZ, direction originale de Tlemcen, mémoire de magister en gestion de ressources humaines, l'université de Tlemcen, 2006.



شكر محمد وآله
للله

