

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

-

## محاضرات في أسس تسيير الموارد البشرية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم تسيير

نخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد: د. عبد الوهاب برحال

السنة الجامعية: 2018-2019

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
1	فهرس المحتويات
05	مقدمة
<b>المحور الأول: المحور الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي</b>	
09	أولا- نشأة وتطور وظيفية تسيير الموارد البشرية
14	ثانيا: طبيعة تسيير الموارد البشرية
16	ثالثا: أسباب زيادة الإهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشري
<b>المحور الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف</b>	
20	أولا: مفهوم تحليل الوظائف
20	ثانيا: أهمية تحليل الوظائف
21	ثالثا: خطوات عملية تحليل الوظائف
22	رابعا: توصيف الوظيفة
<b>المحور الثالث: تخطيط احتياجات الموارد البشرية</b>	
23	أولا: مفهوم تخطيط احتياجات الموارد البشرية:
23	ثانيا: أهمية تخطيط احتياجات الموارد البشرية
23	ثالثا: خطوات تخطيط احتياجات الموارد البشرية:
24	رابعا: أساليب تخطيط احتياجات الموارد البشرية
<b>المحور الرابع: التوظيف (الاستقطاب، الإختيار والتعيين)</b>	
27	أولا: الاستقطاب:
27	ثانيا: الإختيار والتعيين
28	ثالثا: خطوات عملية الإختيار والتعيين
<b>المحور الخامس: التدريب وتنمية المعارف</b>	
31	أولا: مفهوم التدريب وأهميته
32	ثانيا: الفرق بين التدريب، التطوير والتعليم
33	ثالثا: أسس التدريب
34	رابعا: أهداف التدريب
35	خامسا: أنواع التدريب
36	سادسا: خطوات ومراحل العملية التدريبية
<b>المحور السادس: نظام الأجور والحوافز</b>	
40	أولا: مفهوم الأجر

40	ثانيا : تصنيفات الأجور
41	ثالثا: أسس تحديد الأجر
42	رابعا: طرق تقييم الوظائف
44	خامسا: استخدام نتائج التقييم في تصميم نظام الأجور
45	سادسا: تصميم الأجر
46	سابعا: مفهوم الحوافز
46	ثامنا: أنواع الحوافز
<b>المحور السابع: اليقظة الاجتماعية وإدارة الصراع</b>	
49	أولا: مفهوم اليقظة الاجتماعية
49	ثانيا: مفهوم الصراع وإدارة الصراع
49	ثالثا: من المسؤول عن اليقظة الاجتماعية وإدارة الصراع؟
50	رابعا: مستويات الصراع
51	خامسا: مراحل ادارة الصراع
<b>المحور الثامن: تسيير المسار المهني</b>	
54	أولا: مفهوم تسيير المسار المهني
55	ثانيا: أهمية تسيير المسار المهني
55	ثالثا: من المسؤول عن إدارة وتسيير المسار المهني؟
56	رابعا: علاقة تسيير المسار المهني بباقي أنشطة وظيفية إدارة الموارد البشرية:
57	خامسا: مراحل المسار المهني
58	سادسا: مراحل تسيير المسار المهني
<b>المحور التاسع: تقييم أداء الموارد البشرية</b>	
62	أولا: مفهوم الأداء البشري
62	ثانيا: محددات الأداء البشري
63	ثالثا: مفهوم تقييم الأداء البشري
63	رابعا: أهداف تقييم الأداء البشري
64	خامسا: مراحل وخطوات تقييم الأداء البشري
67	سادسا: معايير تقييم الأداء البشري
68	سابعا: طرق تقييم الأداء البشري
76	قائمة المراجع

# مقدمة

تستأثر دراسات تسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام مواردها المالية والمادية فحسب، بل أيضا في مقدرتها على استخدام الكفاء لمواردها البشرية وتحفيزها على اطلاق طاقاته الكامنة المبدعة لديه، باعتبار أن كل المؤسسات التي استفادت فعليا من وظيفة الموارد البشرية تراعي دائما حقيقة مؤداها أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى نتائج ذات قيمة بمجرد وجوده، بل يحتاج إلى التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة، وأن كل فرد عامل مهما كانت وظيفته فهو في حاجة دائمة للحصول على معرف ومهارات جديدة ..

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها متعددة ومتنوعة، كما تعتبر أهداف إدارة الموارد البشرية أهداف وسيطة الغاية منها هو تحقيق أهداف أعم وأشمل تتجسد في مجموعة الأهداف التي تسعى الإدارة بصفة عامة إلى تحقيقها والتي تتمثل أساسا في الإنتاجية ، تحسين الأداء، الميزة التنافسية ، تكييف قوة العمل مع التغيرات البيئية وهذه الأهداف يرى بعض الكتاب أنها ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات ، البقاء النمو ، الربحية والمرونة التنافسية .

إذن، في سياق إعطاء الاهتمام الكافي بالموارد البشرية بالمؤسسة برزت وظيفة إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية(قسم، مصلحة..) أو إدارة يمارسها أشخاص متخصصون يتمثل في التوفيق بين وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية الكفيلة بتغطية هذه الوظائف من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة من تحليل وتوصيف للوظائف، التوظيف، التدريب والتنمية، تسيير المسارات المهنية... الخ، وذلك في سياق نظرة تكاملية لها دون اغفال الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

من خلال هذه المطبوعة الموسومة بعنوان " محاضرات في أسس إدارة الموارد البشرية " سنتناول في محتواها مختلف المحاور المعتمدة في الوحدة الأساسية لتخصص إدارة الموارد البشرية التي صادقت عليها اللجنة الوطنية لميدان التكوين في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير خلال السنة الجامعية 2014/2015، والمتمثلة في مادة أسس إدارة الموارد البشرية، هذه المادة التي تعتبر محور وجوه التخصص بالنسبة إليك عزيزي الطالب، حيث تعتمد عليها كل المواد التي تتناولها في هذا التخصص سواء كان على مستوى الليسانس أو ماستر إدارة الموارد البشرية .

إن دراسة هذه المادة يتطلب منك معارف مسبقة قصد الاستعاب والفهم الجيد لمضامين هذا المقياس الذي يعتبر جوهر وقلب التخصص والأساس الذي تبنى عليها محتويات المواد الأخرى في لخصص إدارة الموارد البشرية سواء في السنة الثالثة أو الماجستير ، ومن أبرز ما يجب امتلاكه من مؤهلات ومعارف مسبقة نجد: اقتصاد وتسيير المؤسسة، علم اجتماع المنظمات، مدخل الى ادارة الأعمال .

أما من حيث الأهداف العلمية المرجوة من وراء دراسة هذا المقياس فيمكن حصرها في ما يلي:

- التعرف على البعد التاريخي لتطور الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية والوصول إلى التفريق بين مختلف التسميات التي مرت بها من : ادارة استخدام، ادارة أفراد، ادارة الموارد البشرية ؛
- اكتساب معارف نظرية حول أسس تسيير الموارد البشرية ؛
- التمكن من تنفيذ مختلف الطرق والاجراءات المتعلقة بتنفيذ أنشطة ادارة الموارد البشرية من اعداد بطاقة الوصف الوظيفي، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تسيير المسار المهني....

أما في ما يخص محتوى المطبوعة فقد جاءت متوافقة البرنامج المحدد من قبل اللجنة الوطنية لميدان التكوين في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، حيث ضمت تسعة محاور أساسية كان المحور الأول فيها مخصصا لاستعراض طبيعة وظيفة ادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، في حين جاءت المحاور الثمانية المتبقية الأنشطة التي تمارس من قبل هذه الوظيفة وعي: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني، تصميم نظام الأجور والحوافز، اليقظة الاجتماعية وإدارة الصراع .

## المحور الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

### خطة الفصل:

أولاً- نشأة وتطور وظيفية تسيير الموارد البشرية

ثانياً: طبيعة تسيير الموارد البشرية

ثالثاً: أسباب زيادة الإهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية:

المعارف المرجوا اكتسابها من هذا المحور:

يهدف هذا الفصل إلى:

- التعرف على مختلف مراحل تطور وظيفية ادارة الموارد البشرية
- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها ، أهدافها وعلاقتها بالوظائف الأخرى
- التعرف على مختلف المسميات التي مرت بها والتفريق فيما بينها
- معرفة من يقوم بمهامها ويتولى تنفيذ أنشطتها



## أولاً: نشأة وتطور وظيفية تسيير الموارد البشرية

إن وظيفة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى وندير شؤون العاملين بالمنظمة على أسس علمية .

بالعودة لكرونولوجيا تطور وظيفة الموارد البشرية نجد أن ظهورها كان كنتيجة لاكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمات وبقائها، حيث شكل العنصر البشري أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في مجال الإدارة أمثال فريدريك تايلور، ألتون مايو، بيتر دراكر... الخ ، حيث مرت إدارة الموارد البشرية بتطورات مختلفة ساعدت على انتقالها من إدارة استخدام إلى إدارة الأفراد ثم إلى إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى التسمية الحالية وهي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، وفي ما يلي عرض لنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية في شكل مراحل من ظهور الثورة الصناعية وحتى مطلع القرن الحالي .

### 1- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

بالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذه التطورات خاصة في النقطة المتعلقة بالتوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال وذلك كمحصلة لبروز الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي لا تحتاج إلى مهارة، بالإضافة إلى المشاكل الخاصة بالصحة والأمن الصناعي والتي نتجت عن تجمع أعداد كبيرة من العمال تحت سقف واحد، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأنشطة الخاصة بوظيفة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة كانت تتصف بالعشوائية وعدم النظام، وتركزت تلك الأنشطة والممارسات بالأخص على وظيفتي الاستقدام (التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار والتعيين ) وصيانة الموارد البشرية فقط .

### 2- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

لقد كان التعامل مع الأفراد قبل ظهور الإدارة العلمية مبني على فرضية مفادها أن الأفراد لديهم نفس القدرات والمهارات ،ومن تم كان الأسلوب المستخدم لضمان تحقيق الاهداف المسطرة هو

ممارسة الرقابة الشديدة على الأفراد من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة، وكل مخالفة أو عدم قدرة على تحقيق تلك المعايير ينجر عنه فصل من العمل .

غير أنه و بظهور الإدارة العلمية رسمت فلسفة ومبادئ جديدة للتعامل مع الأفراد ، حيث حاول رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم " فريدريك تايلور " ادماج الأساليب والمناهج العلمية في العمل بدلاً من العشوائية من أجل الوصول الى أقصى كفاءة انتاجية ، حيث تتجلى تلك المناهج والأساليب في مبادئ الإدارة العلمية والتي من أبرزها :

- تقسيم العمل على أساس تفصيلي لتوصيف الوظائف وتحديد الظروف الملائمة للأداء ؛
- اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية ، والرغبة في القيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى ؛
- التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم، ودفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة ؛
- مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم .

إن المبادئ السابقة كانت كنتيجة لما توصل إليه " تايلور " من نتائج والتي أدت إلى وضع أسس ومبادئ جديدة للتعامل مع الأفراد، حيث ذكر أنه يوجد اختلاف في القدرات والمهارات بين الأفراد، وأن الكثير منهم تم وضعه في أعمال غير مناسبة، وأن تدريبهم لم يبرئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات وبالتالي فقد اقترح "تايلور" تحديد الطريقة المثلى لإنجاز العمل وتدريب الأفراد على أداء هذه الطريقة، كما أكد " تايلور " على مجهودات وقدرات العامل مع الأداء ترتبط بتوفر الحافز المادي الذي يشكل القاعدة الأساسية التي جعلته يتجه باهتمامه إلى تنمية العنصر البشري .

### **3- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية**

يعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة الإدارة (رب العمل)، ففي بداية القرن العشرين نمت وبشكل مضطرب النقابات العمالية في الدول الصناعية ، وقد حاولت تلك النقابات العمل على زيادة الأجور وخفض ساعات العمل، وتحسين ظروف العمل....إلخ

ولقد أدى نمو المنظمات العمالية إلى ظهور ما يسمى بالسكربتير الاجتماعي، وهي عبارة عن وظيفة تهدف إلى الحد من نمو المنظمات العمالية، وذلك من خلال دورها الوسيط بين الإدارة والعمال

حيث أن جوهر عملها ينصب حول اقتراح وسائل تحسين ظروف العمل و الرعاية الصحية، الأنشطة الترفيهية .... إلخ، وما يلاحظ من خلال الأنشطة التي يمارسها هذا الأخصائي أنها تندرج اليوم في مجال وظيفة المحافظة على الموارد البشرية.

#### **4- المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى**

لقد أضافت ظروف الحرب العالمية الأولى مداخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وضرورة انشاء إدارة متخصصة تهتم به، و ساد الاقتناع لدى أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب، ومن تم زاد الإهتمام بتحسين ظروف العمل في المصانع، وزيادة الأجور حتى تساعد على رفع إنتاجية العاملين، فقد فرضت ظروف الحرب عموماً زيادة في ساعات العمل، وبتسريع وتيرة العمل، وبذل جهود بشرية أثناء العمل

وكل هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العاملين وتحسين ظروف عملهم، وأصبحت هناك قناعة تامة بضرورة وجود إدارة تهتم بشؤون العاملين في المنظمات (الصناعية خاصة)،

#### **5- المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية**

لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطوراً في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب (Hawthorne) في الـ"الوم". بقيادة "ألتون مايو" والذي توصل من خلالها إلى أن:

- التنظيمات الغير رسمية في المنظمة يجب الإهتمام بها لأن ذلك يتفق مع الخصائص الاجتماعية للطبيعة البشرية؛
- يجب الإهتمام بالمناخ الإشرافي عن طريق الإهتمام بالمشرفين؛
- لا يجب النظر إلى الفرد من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط، بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية.

واضح من خلال المبادئ السابقة أن رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم "ألتون مايو" حاولوا إثبات عكس ما وضعته الإدارة العلمية من مبادئ وفرضيات لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث يرى أصحاب هذه المدرسة أن إنتاجية الفرد لا تحددها طريقة انجاز العمل والأجور الممنوحة للأفراد، ولكن هناك

عوامل اجتماعية ونفسية تساهم في تحقيق ذلك، وبتفصيل أدق يرى أصحاب منجع العلاقات الإنسانية أن العاملين لابد أن يعاملوا معاملة انسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما من خلال زيادة رضاهم الوظيفي الذي يؤدي لزيادة الكفاءة الانتاجية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة .

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن هذه المدرسة ركزت أساسا على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجاتهم، وأهمية الحوافز المعنوية وتأثيرها في هذه الإنتاجية واكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية والعلاقات الغير رسمية بين الأفراد والمجموعات.

#### **6- المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى تسعينيات القرن الماضي**

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الإستخدام، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والإحتراف، وتغيرت تسميتها إلى " إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية " وشاعت هذه التسمية كثيرا في كل من و.م. أو بريطانيا.

في حين شهدت الفترة ما بين 1960 و1980 زيادة الإهتمام بإدارة الأفراد وأصبحت هذه الإدارة تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية واستقطابها، اختيارها وتعيينها، تدريبها وتنميتها وتعويضها، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشتمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المنظمة بمستويات الإدارية، وبعد سنة 1980 تقريبا تغير اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وأصبح لهذه الأخيرة منهج وفلسفة خاصة بها ترجمتها ما يسمى بمدخل إدارة الموارد البشرية.

ويشكل " مدخل إدارة الموارد البشرية" أحد المنطلقات الحديثة نسبيا في الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد للمنظمة، وحسب هذا المدخل فإن الإهتمام بالقوى العاملة ومعاملتها كمورد يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والأفراد وذلك في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية معا لتطوير نظام إدارة الموارد البشرية، وهذا انطلاقا من مختلف المبادئ المشكلة لهذا المدخل والمتمثلة أساسا في :

❖ إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت حيث يجب على الإدارة التي تهتم بها أن تحقق أفضل توازن بين هذه الميزة وكلفتها من خلال الاستخدام الكامل والصحيح لها؛

❖ لابد أن تخلق سياسات وبرامج وممارسات إدارة الموارد البشرية لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد؛

❖ إن بيئة العمل لابد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال معارفهم ومهاراتهم إلى أقصى حد، كون الأفراد استثماراً إذا أحسنت إدارته وتنمية يمكن أن يحقق مكافآت مختلفة للمنظمة أهمها زيادة الإنتاجية(1). )

من الافتراضات السابقة لمدخل إدارة الموارد البشرية، نلاحظ بأن الإهتمام بالموارد البشري تغير من مجرد فرد عامل داخل المنظمة، إلى مورد يمكن أن يضيف إلى المنظمة مزايا كثيرة باعتباره أحد مداخلات العملية الإنتاجية، ومورد داعم للمدخلات الأخرى، ومن خلال فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى.

#### **7- المرحلة السابعة : من منتصف تسعينيات القرن الماضي إلى غاية يومنا هذا :**

مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنها وتوسيع حصتها السوقية، زاد الإهتمام والتأكيد على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه وظيفة إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الأداء المتميز، وكنتيجة لذلك تحولت وظيفة إدارة الموارد البشرية لوظيفة ذات بعد استراتيجي.

إذن ، مع منتصف تسعينيات القرن الماضي لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخطيطية الاستشارية، بل أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة ، وشريكاً مهماً في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة حيث أصبحت تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال وبما يسمح للمؤسسة بتحقيق المزايا التنافسية بواسطة المورد البشري ، أي أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر مدخلاً لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية؛ بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية ومن تم فهو يهدف إلى الاستغلال الفعال لهذه الموارد؛ لتحقيق المتطلبات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

## ثانياً: طبيعة تسيير الموارد البشرية:

### 1- مفهوم تسيير الموارد البشرية

لقد وردت تعاريف متعددة لإدارة الموارد البشرية ، منها ما ركز على الدور الذي تؤديه في المنظمة، ومنها ما وضع أهم أمشاطها وممارساتها ومن هذه التعاريف مايلي :

يعرف " بريتي" إدارة الموارد البشرية بأنها "إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الحاضر أو في المستقبل ، وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في السوق العمل.

أما "سيو" فينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أن مسؤوليتها كوظيفة من وظائف المؤسسة تكمن في "التوفيق بين وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية الكفيلة بتغطية هذه الوظائف ويضيف "سيو" توافقاً آخر تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحقيقه في المؤسسة ويتعلق الأمر بالتوافق بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة.

يتضح من التعريفين السابقين أن وظيفة الموارد البشرية تلعب دور المورد بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بإمدادها بالموارد البشرية التي تحتاجها لممارسة مهامها بالكمية والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب، كما نلاحظ عن التعريفين السابقين تركيزهما على الغاية التي تصبوا وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيقها دون الإشارة إلى المهام والأنشطة التي من خلالها تمارس هذه الوظيفة دورها. وهذا ما يدفعنا إلى إدراج تعاريف أخرى نستعرض هذه المهام.

من بين التعاريف التي تناولت مهام وأنشطة وظيفة الموارد البشرية نجد التعريف الذي قدمه "Belanger" حيث عرفها بأنها "مجموعة الأنشطة التي تركز على التنمية و الحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأبرز هذه الأنشطة التوظيف ، التدريب ، الترقية ، تحليل مناصب العمل .

أما "عمر وصفي عقيلي" فيعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة وهي تؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها وتخدم إستراتيجية المؤسسة وتشتمل هذه الأنشطة على:

❖ تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب ؛

❖ تدريب وتنمية الموارد البشرية ؛

❖ تحفيز الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها؛

❖ زرع حب العمل والولاء التنظيمي وتوفير السلامة المهنية للعاملين.

وبنوع من الاختصار والتوضيح في نفس الوقت يجمع سعيد سلطان(3) مهام وأنشطة إدارة

الموارد البشرية في أربعة مهام رئيسية هي :

● الحصول على الأفراد

● -التدريب والتنمية

● التحفيز

● الصيانة والمحافظة على الموارد البشرية

مما سبق نخلص إلى أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تختص بإدارة العنصر

البشري في مؤسسة منذ ساعة البحث عنه إلى غاية إنهائه للعمل في المؤسسة .

## 2- أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها متعددة ومتنوعة والتي تسعى من

خلالها إلى تحقيق الأهداف الكلية والإستراتيجية للمنظمة وتحقيق رضا الأفراد ومن أهم هذه الأهداف

مايلي:

❖ تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة عالية ؛

❖ تنمية وتطوير القوى العاملة وتحسين كفاءتها الإنتاجية؛

❖ المحافظة على القوى العاملة المدربة وذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في تحقيق

أهداف المؤسسة ؛

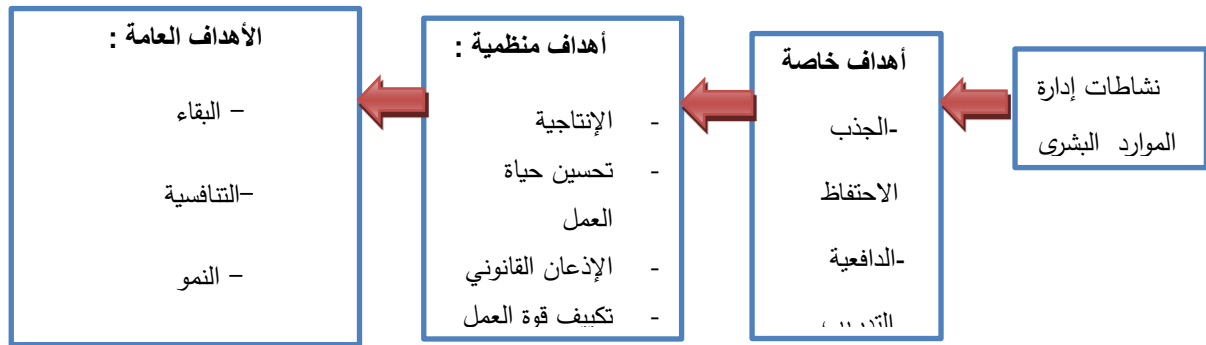
❖ تعويض الأفراد عن جهودهم ماديا ومعنويا، وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على

العمل لديهم؛

❖ صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهاراتها في الأداء.

إن الأهداف السابقة تعتبر أهدافا خاصة لإدارة الموارد البشرية تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف أعم وأشمل وهي الأهداف التي تسعى الإدارة بصفة عامة إلى تحقيقها والتي تتمثل أساسا في الإنتاجية ، تحسين الأداء، الميزة التنافسية ، تكييف قوة العمل مع التغيرات البيئية وهذه الأهداف يرى بعض الكتاب أنها ترتبط وتتفاعل فيها بينها لتحقيق غايات ، البقاء النمو ، الربحية والمرونة التنافسية ، كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (01): نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



### ثالثا: أسباب زيادة الإهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية:

توجد العديد من الأسباب التي تفسر التطور الذي حدث في نظرة رجال الإدارة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامهم المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة، وأيضا كفرع من فروع علم الإدارة، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

#### ❖ تغير احتياجات العاملين

لقد أدى ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة أمام العاملين إلى تغير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعيا نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله في المنظمة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي يكفل مستوى معيشي لائق، بل يتطلع أيضا إلى العمل في مناخ ملائم وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية، النفسية والذاتية الأمر الذي تطلب وجود خبراء ومتخصصين في علم النفس الإداري وعلم النفس الاجتماعي يعملون في إدارة مسؤولة عن دفع وتحفيز العاملين من خلال استخدام أساليب علمية وعملية تربط بين المنافع و العوائد التي يحصل عليها العامل ومستوى إنتاجيته.

#### ❖ تعقد المهام الإدارية



اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، وكنتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

#### ❖ **الإرتفاع المتزايد في تكلفة إستخدام العنصر البشري**

من الأسباب الأخرى لزيادة أهمية إدارة الموارد البشرية ارتفاع قيمة الإستثمارات الموجهة للعنصر البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى الإهتمام بتخفيض تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

وقد ترتفع تكلفة استخدام المورد البشري إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المؤسسة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة به مثل: الغياب، دوران العمل، التأمين، العلاج، انخفاض الإنتاجية....إلخ .

#### ❖ **تغير طبيعة الوظائف ومتطلبات الأداء**

تتسم الوظائف المعاصرة بالتعقد الفني وهو الأمر الذي يتطلب معارف ومهارات متميزة، بينما أدى انهيار الفواصل بين الوظائف إلى التأثير على أداء الفرد لعمله مما يزيد مقدور وأهمية وظيفة الموارد البشرية في تنفيذ برامج وسياسات الأفراد.

#### ❖ **اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل**

لقد تزايد دور الحكومات في التدخل في علاقات العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن تم كان لابد من وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل على تطبيق هذه القوانين وتجنب المؤسسة الوقوع في مشاكل قانونية.

#### ❖ **تأثير أداء المورد البشري على الكفاءة الإنتاجية**

يمكن إرجاع السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها إلى عاملين رئيسيين هما:

- إكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات ،قدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة مساعدة للفرد العامل.
- إكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أداءها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والإستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

## المحور الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف

### خطة المحور:

أولاً: مفهوم تحليل الوظائف

ثانياً: أهمية تحليل الوظائف

ثالثاً: خطوات عملية تحليل الوظائف

رابعاً: توصيف الوظيفة

### المعارف المرجوا اكتسابها :

الهدف من هذا المحور هو اكتساب المعارف التالية:

- التعرف على مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف
- التفريق بين مفاهيم تحليل الوظائف، توصيف الوظائف والوصف الوظيفي
- التعرف على خطوات تحليل وتوصيف الوظائف
- التمكن من اعداد بطاقة الوصف الوظيفي

### أولاً: مفهوم تحليل الوظائف

يمكن تعريف عملية تحليل الوظائف بناها تلك الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها، ومن أهم الجوانب التي تركز عليها عملية التحليل نجد:

- ❖ واجبات الوظيفة: وهي تعتبر من أهم الجوانب التي يشملها التحليل لأنها تسمح بتوضيح كمية العمل المطلوب ونوعيته وكذلك توقيت انجازه.
- ❖ سلوكيات الوظيفة: حيث توضح لنا التصرفات التي تتطلبها الوظيفة مثل تحديد نمط الاتصال، خط الاتصال، كيفية اتخاذ القرارات....
- ❖ ظروف العمل: حيث يتم هنا تحليل وتحديد مختلف الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة مثل: الهوية، الإنارة، السلامة المهنية....
- ❖ وسائل العمل: حيث يتم تحديد الوسائل المستعملة في أداء الوظيفة
- ❖ معايير الأداء: وهي تلك المعايير التي يقيم على أساسها الموظف مثل: كمية العمل، وقت الانجاز، التكلفة.
- ❖ المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة: وهي الناتج النهائي لعملية التحليل (توصيف الوظائف)

### ثانياً: أهمية تحليل الوظائف

- يمكن إبراز أهمية تحليل الوظائف من خلال توضيح ارتباطها بمختلف باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، والتي نوجزها في مايلي:
- ❖ تحدد هذه العملية إطار العمل المطلوب من الفرد بدقة
  - ❖ تعتبر هذه العملية كذلك المرجع الأساسي الذي يتم اللجوء إليه في المحاسبة وتقييم أداء الأفراد .
  - ❖ تساهم هذه العملية في زيادة فعالية عملية الاختيار والتعيين وذلك من خلال مساهمتها في تحديد الشروط والمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة .
  - ❖ تساهم كذلك هذه العملية في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب من خلال تحديد كمية العمل المراد انجازه والذي من خلاله يتم تحديد عدد الوظائف ومن تم تحديد عدد الأفراد اللازمين لشغل تلك الوظائف .

- ❖ تساهم هذه العملية أيضا في وضع نظام عادل للأجور والحوافز..
- ❖ تساهم كذلك هذه العملية في أنشطة التدريب والتطوير وتسيير المسارات المهنية

### ثالثا: خطوات عملية تحليل الوظائف

يمكن إبراز أهم خطوات تحليل الوظائف في ما يلي:

- ✓ تحديد الغرض من عملية التحليل
- ✓ جمع المعلومات الأولية: حيث تشمل تلك المعلومات موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى، طبيعة الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والأفراد الآخرين.. الخ
- ✓ جمع الوظائف المتشابهة واختيار الوظيفة التمثيلية النموذجية .
- ✓ جمع المعلومات عن الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها، ظروف ووسائل أدائها، سلوكيات العمل المطلوبة

- ✓ مراجعة المعلومات السابقة مع شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر .
- ✓ استخلاص الوصف الوظيفي: بعد ان تتم عملية تحليل الوظائف يتم استخلاص نموذج مصغر يسمى الوصف الوظيفي، حيث يظم هذا الوصف مايلي:

✚ ماذا يعمل الموظف؟ ( اسم الوظيفة)

✚ كيف يؤدي العمل؟ (الواجبات والمسؤوليات والسلوكيات)

✚ الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة؟

✚ متطلبات وشروط شغل الوظيفة؟

وتجدر الإشارة هنا إلى انه توجد العديد من الطرق والأساليب المستخدمة في عملية تحليل وتوصيف الوظائف ونذكر منها:

- ❖ **المقابلية:** ومن مزايا هذه الطريقة أنها قد تبين بعض الأعمال أو الاتصالات التي يقوم بها الموظف والتي لا تظهر في الهيكل التنظيمي، أما من سلبياتها انها تأخذ وقت وجهد كبير كما ان استخدامها قد لا يعطي صورة حقيقة عن أهمية الوظيفة بسبب المبالغة في تحديد أهميتها من حيث مثلا كمية العمل المطلوب...المسؤوليات...الخ.

### ❖ الاستبيان:

وهو يعتبر من أهم وأفضل الطرق والأساليب المستخدمة في جمع المعلومات عن الوظائف بحكم سهولته وسرعة جمع المعلومات من خلاله، وكذلك عدم تناقض المعلومات التي يحتويها،

أما من سلبياته انه قد لا يفهم العمال عمق وهدف الأسئلة المطروحة (سوء الفهم) وكذلك انه لا يلبي الغرض الذي صمم من اجله إذا كان المستوى التعليمي ضعيف .

❖ الملاحظة:

ووفق هذا الأسلوب يقوم المحلل بالوقوف شخصيا على بعض الأعمال وملاحظة ظروف ووسائل أدائها، ومن مزاياها إنها تسمح بالحصول على بيانات واقعية من مكان العمل وكذلك تسمح بالوقوف على خطوات العمل وتفصيله.. أما من سلبياتها.. أنها لا تفيد في تحليل الوظائف التقنية مثل (وظيفة المحاسبة...الإعلام الآلي...) كما أن المعلومات المجمعة قد لا توضح بدقة جوانب الأداء المختلفة المرتبطة بالوظيفة .

**رابعا : توصيف الوظائف:**

تعتبر بطاقة توصيف الوظائف المنتج النهائي لعملية التحليل الوظيفي حيث أن هذه البطاقة تحتوي على : مسمى الوظيفة ، الواجبات والمسؤوليات، الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة وكذلك متطلبات شغل الوظيفة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب مراعاة ما يلي عند إعداد هذه البطاقة:

✚ أن تكون هذه البطاقة مبنية على واجبات ومسؤوليات الوظيفة وليس على حساب الأشخاص الذين سيشتغلونها .

✚ أن تكون هذه البطاقة نمطية حتى يستفاد منها في باقي الأنشطة المتعلقة بتسيير الورد البشرية

✚ أن تسبق عملية وضع بطاقة الوصف الوظيفي عملية تحليل الوظائف .

كما تجدر الإشارة كذلك أن المقصود بتحديد متطلبات شغل الوظيفة هو تحديد الشروط الواجب توفرها في الشخص المرشح لشغلها، حيث أن توفر الشروط في الشخص لا يعني بالضرورة تعيينه فيها، وتشمل متطلبات شغل الوظيفة العناصر التالية: المعرفة، المهارة، القدرات والسمات الشخصية .

## المحور الثالث: تخطيط احتياجات الموارد البشرية

### خطة المحور:

أولاً: مفهوم تخطيط احتياجات الموارد البشرية:

ثانياً: أهمية تخطيط احتياجات الموارد البشرية

ثالثاً: خطوات تخطيط احتياجات الموارد البشرية:

رابعاً: أساليب تخطيط احتياجات الموارد البشرية

### المعارف المرجوا اكتسابها :

الهدف من هذا المحور هو اكتساب المعارف التالية:

- التعرف على مفهوم تخطيط احتياجات الموارد البشرية
- التعرف على خطوات تخطيط الموارد البشرية
- التعرف على أساليب تخطيط الموارد البشرية
- التمكن من اعداد خطة سنوية لاحتياجات المؤسسة من المزارد البشرية

### أولاً: مفهوم تخطيط احتياجات الموارد البشرية:

يقصد بها تقدير احتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية ومن تم العمل على تحديد الخطوات والإجراءات و وضع الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على تلك الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب .

### ثانياً: أهمية تخطيط احتياجات الموارد البشرية

يمكن إبراز أهمية هذا النشاط في النقاط التالية:

- ✚ التنبؤ باتجاهات العرض والطلب على الموارد البشرية
- ✚ أنها تساهم في تحقيق أهداف كل من الفرد والمؤسسة والمجتمع .
- ✚ التقليل من تكلفة باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث ان عملية تخطيط الاحتياجات تحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

ماهي كمية ونوعية الموارد البشرية المطلوبة؟ كيف يتم الحصول عليها؟ متى يجب الحصول على تلك الموارد؟ أين ستستخدم تلك الموارد البشرية؟

### ثالثاً: خطوات تخطيط احتياجات الموارد البشرية:

- يمكن إبراز أهم خطوات ومراحل عملية تخطيط احتياجات الموارد البشرية في ما يلي:
- ❖ تحديد طبيعة ونوعية الأعمال المطلوبة خلال فترة مستقبلية والتي عادة ما تكون سنة (الأهداف المستقبلية.. تحليل وتوصيف الوظائف...)
  - ❖ تقدير العمالة المطلوبة والتي يتم حسابها من خلال المعادلة التالية: حجم العمل المطلوب خلال فترة التنبؤ+ معدل الاحلال ( الاحلال يعبر عن الافراد الذين سيتركون العمل في المؤسسة وفيه نوعان ترك دائم...وترك مؤقت..)
  - ❖ تحليل الوضع الراهن لمعرفة العدد المتاح والمتوفر من الموارد البشرية وذلك من خلال المعادلة التالية: عدد الأفراد في أول المدة + الأفراد المعينين – معدل الإحلال
  - ❖ تحليل سوق العمل من حيث نوع وكمية الموارد البشرية المتاحة، مخرجات الأنظمة التعليمية، درجة المنافسة...



❖ مواجهة العجز أو الفائض (العجز أو الفائض يظهر من خلال الفرق بين الخطوة الثانية والخطوة الثالثة) حيث أن حالة العجز تعبر عن حاجة المؤسسة لتوظيف موارد بشرية جديدة ، أما حالة الفائض فتعبر عن عدم حاجة المؤسسة للتوظيف وانما تلجأ الى البحث عن كيفية التخلص من الفائض الموجود من خلال التشجيع على التقاعد المسبق، التسريح...الخ..

#### رابعاً: أساليب تخطيط احتياجات الموارد البشرية

هناك أسلوبين هما الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل المؤسسات في تخطيط الاحتياجات الخاصة بالموارد البشرية وهما:

1- الأسلوب المباشر (تحليل عبئ العمل): وفق هذه الطريقة تم تحديد احتياجات الموارد البشرية بناء على حجم العمل المراد لنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وعند تطبيق هذه الأسلوب لابد من مراعاة ما يلي:

➤ التغيرات التكنولوجية

➤ التغييرات التنظيمية: والتي تعني إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي مثل خلق وظائف جديدة...الخ

ونظراً للتغيرات المتسارعة للبيئة الخارجية فقد ظهرت أساليب أخرى لتقدير احتياجات الموارد البشرية والتي نذكر منها الأسلوب الموقفي في تخطيط الاحتياجات والذي بدوره يحتوي على نوعين من التخطيط وهما:

➤ التخطيط العقلاني: وهذا النوع من التخطيط يعتمد في حال كون البيئة التي تنشط فيها المؤسسة تنسم بالاستقرار النسبي ، كما يجب إن تكون أهداف المؤسسة المستقبلية أكثر وضوحاً، ووفقاً لذلك تقوم المؤسسة بوضع خطة تستثمر فيها حالة الاستقرار النسبي للبيئة من أجل الحصول على موارد بشرية أفضل .

➤ التخطيط الحدسي : إن هذا النوع من التخطيط يعتمد في حال كون البيئة تتصف بالتغير السريع والمستمر وهو ما يتطلب تحليل مستمر لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ويفرض عليها بالإضافة إلى التخطيط الطويل الأجل وضع السيناريوهات المحتملة لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية

## المحور الرابع: التوظيف (الاستقطاب، الإختيار والتعيين)

### خطة المحور:

أولاً: الاستقطاب:

ثانياً: الإختيار والتعيين

ثالثاً: خطوات عملية الإختيار والتعيين

### المعارف المرجوا اكتسابها :

الهدف من هذا المحور هو اكتساب المعارف التالية:

- التعرف على مفهوم كل من : الاستقطاب، الإختيار والتعيين
- التعرف على خطوات عملية التوظيف
- التعرف على الأساليب والطرق التي تساعد على الإختيار الجيد للأفراد

يتم التوظيف من خلال القيام ب ثلاث خطوات رئيسية وهي: الاستقطاب، الاختيار والتعيين ، حيث يعتبر التوظيف أحد أهم مفاتيح نجاح المؤسسات والوسيلة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية من خلال نوعية الأفراد الذين سوف يلتحقون بها، وسنحول التطرق لخطوات التوظيف في ما يلي:

### **أولاً: الاستقطاب**

يقصد بالاستقطاب تلك العملية التي تهتم باكتشاف وجذب الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه لشغل الوظائف الشاغرة ، وتشير الأدبيات أن هناك مصدرين أساسيين للاستقطاب وهما :

❖ **الاستقطاب الداخلي:** وهو يعبر عن تلك المصادر المتاحة داخل المؤسسة حيث يمكن اللجوء إليها خاصة في حال الوظائف الإشرافية ، وكذلك في حال الحاجة الى خبرات غير موجودة خرج المؤسسة ، ومن أهم الوسائل المعتمدة في الاستقطاب الداخلي نجد : مخزون المهارات، الترقية والنقل الوظيفي .

❖ **الاستقطاب الخارجي:** تلجأ المؤسسة الى هذا النوع من الاستقطاب في حالة عدم وجود مترشحين مناسبين للوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة، أو عندما تريد المؤسسة اعطاء دفع جديد لسياساتها وأهدافها، ومن أهم وسائلها نجد: التقدم المباشر للمنظمة، الاعلان، المدارس والجامعات، وكالات ومكاتب التوظيف..... الخ .

### **ثانياً: الاختيار والتعيين**

يمكن تعريف الاختيار والتعيين على أنه مجموعة الإجراءات التي تتبعها المؤسسة والتي تكفل

لها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

أما إذا قمنا تعريفنا منفصلاً لكل من الاختيار والتعيين فانه يمكن تعريف الاختيار على أنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المرشحين لشغل وظيفة معينة( اختار فرد من بين المرشحين على أساس أنه الأجدر والأكفئ مقارنة بباقي المرشحين)،... أما التعيين فيمكن تعريفه على أنه وضع الفرد في الوظيفة التي تناسب مؤهلاته وقدراته وشروط ومتطلبات القيام بها ( التعيين هنا معناه ان الفرد مؤهل لأداء وظيفة واحدة معينة بذاتها دون غيرها من الوظائف)

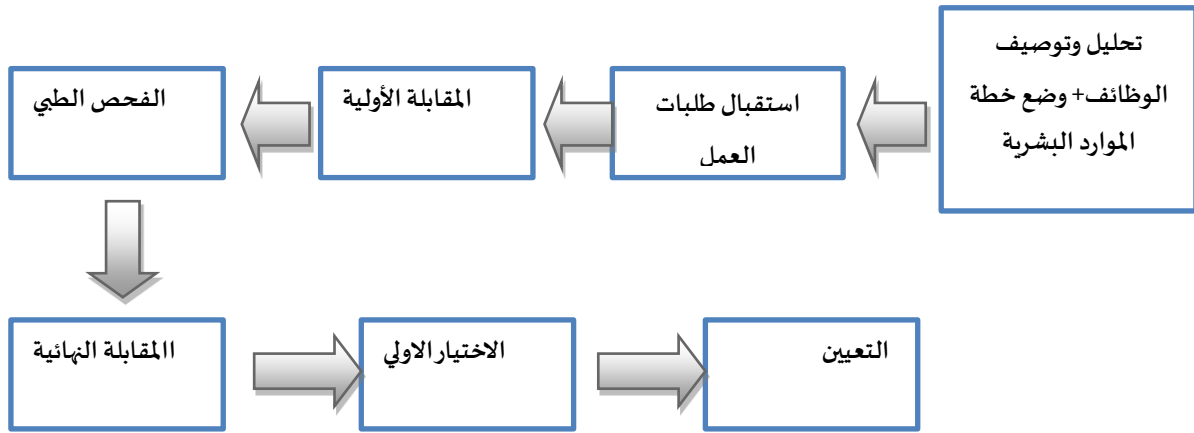
### ثالثاً: خطوات عملية الاختيار والتعيين

إن الممارسات المتعلقة بالاختيار والتعيين تختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث تختلف تلك الممارسات (الخطوات) بتوعية الوظيفة ومستوياتها في الهيكل التنظيمي وكذلك تبعاً لإمكانيات المؤسسة وكيفية تعاملها مع المورد البشري .

ونظراً لأهمية عملية الاختيار والتعيين فإنه يجب على المؤسسة أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات، متسلسلة في إتباع الخطوات، شاملة في جمع المعلومات ، وموضوعية في اتخاذ القرارات (قرار الاختيار والتعيين).

إن المقصود بإجراءات الاختيار جميع المراحل التي يتم القيام بها بدءاً من تحديد مصادر الاختيار وانتهاءً بقرار التعيين، حيث يعول على هذه الإجراءات أن تمكن المؤسسة من الوصول إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، ويمكن إبراز أهم خطوات الاختيار والتعيين في مايلي:

الشكل رقم (02): مراحل وخطوات الاختيار والتعيين



وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الموارد البشرية وبانتهاء مرحلة الاختيار والتعيين سوف تبدأ مرحلة أخرى وهي مرحلة توجيه الموظف الجديد (هذه المرحلة تدخل مع نشاط التدريب) حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتعريف الموظف الجديد بواجباته ومسؤولياته وزملائه في العمل.... الخ ، ونظراً لأهمية هذه العملية كما اشرنا سابقاً فإن إدارة الموارد البشرية عادة ما تقوم بتقييم هذه العملية (التوظيف) بالاعتماد على العديد من المؤشرات منها :

متابعة الفرد والتعرف على مدى كفاءته في عمله، وكذلك التحقق من مدى توافق مؤهلات الفرد وقدراته مع متطلبات شغل المنصب ؛

التعرف على قدرة الفرد وإمكانياته في التأقلم مع ظروف العمل وكذلك زملائه ؛

تتبع مدى انسجام نتائج الاختيار والتعيين مع مؤشرات ومعايير الأداء المطلوبة ؛

حساب معدل دوران العمل ومعرفة مدى ترك الأفراد الجدد للخدمة في المؤسسة وانتقالهم لمؤسسات أخرى ؛

كثرة الغيابات. وانخفاض الروح المعنوية... الخ .

إن هذه المؤشرات تستخدم من أجل إعادة النظر وتصحيح الاختلالات الموجودة في استراتيجية التوظيف المتبعة من قبل المؤسسة .

## المحور الخامس: التدريب وتنمية المعارف

### خطة المحور:

أولاً: مفهوم التدريب وأهميته

ثانياً: الفرق بين التدريب، التطوير والتعليم

ثالثاً: أسس التدريب

رابعاً: أهداف التدريب

خامساً: أنواع التدريب

سادساً: خطوات ومراحل العملية التدريبية

### المعارف المرجوا اكتسابها :

الهدف من هذا المحور هو اكتساب المعارف التالية:

- التعرف على مفهوم التدريب وأهدافه بالنسبة للفرد والمؤسسة
- التفريق بين المفاهيم ذات الصلة بالتدريب : التعليم والتطوير والتنمية
- التمييز بين مختلف أنواع التدريب
- التعرف على سيروية عملية التدريب
- التعرف على أهم مؤشرات تقييم البرامج التدريبية

إن كل المؤسسات التي استفادت فعليا من وظيفة إدارة الموارد البشرية تراعي دائما حقيقة مفادها أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى نتائج ذات قيمة بمجرد وجوده، بل يحتاج إلى التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة ، وأن كل فرد عامل مهما كانت وظيفته فهو في حاجة دائمة للحصول على: معلومات جديدة ، مهارات جديدة. ،بالإضافة لتطوير عاداته و إتجاهاته.

### أولا: مفهوم التدريب وأهميته

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية فهناك من يعتبره محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو أنه الجهود الإدارية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها .

كما يعرف بأنه مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الإستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها، وهناك من يعرف التدريب بأنه مجموع الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان لأداء أعمالهم الحالية أو المستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمنظمة .

مما سبق يمكن وضع تعريف شامل للتدريب كما يلي: التدريب هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات، المهارات الخبرات، الإتجاهات، معدلات الأداء و طرق العمل و السلوك ،ويشير هذا التعريف إلى الحقائق التالية المتعلقة بمفهوم التدريب أهمها:

- أن التدريب نشاط إنساني مخطط له و مقصود.
- أن التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.
- أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية و تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات.
- أن التدريب من أفضل مجالات الإستثمار في المورد البشري.

وللتدريب أهمية سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين بها، حيث تحقق البرامج الفعالة لتدريب وتنمية الموارد البشرية الفوائد التالية:

- ✚ الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب أداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم ويساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج ؛
- ✚ يساهم التدريب في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة ؛
- ✚ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف، وتوضيح أدوارهم فيها ؛
- ✚ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية .

### ثانياً: الفرق بين التدريب، التطوير والتعليم

بالرغم من كون أن كل من التدريب، التعليم و التطوير تعتبر ثلاث وظائف رئيسية في تنمية الموارد البشرية إلا أنها تتعرض لكثير من الخلط فيما بينها نتيجة الغموض الذي يحيط بمفاهيمها في أذهان البعض، وذلك باعتبار كل من هذه المفاهيم يستهدف إحداث تغييرات ايجابية في مهارات، معارف واتجاهات الأفراد إلا أنه في الواقع يوجد فرق بين هذه المفاهيم والتي سنوضحها فيما يلي:

#### ➤ الفرق بين التدريب و التعليم

من الناحية النظرية يمكن التمييز بين التدريب و التعليم من حيث أن التدريب هو تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات الخاصة لتحسين قدراته عموماً، أي أن التدريب يؤدي تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص انجاز عمل أو أداء وظيفة معينة، أما التعليم فيؤدي إلى تنمية وزيادة المعرفة أو الثقافة العامة لدى الفرد والإلمام بالبيئة ككل .

#### ➤ الفرق بين التدريب والتطوير

يفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية ومفهوم تنمية أو تطوير تلك الموارد ، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول. أما تطوير الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم .  
وهناك من يفرق بين التدريب والتطوير على أساس المستوى الإداري ، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في مستوى الإدارة الدنيا، بينما نجد أن التطوير(التنمية) تطل الموظفين والمدراء



الذين يعملون في للمستويات الإدارية العليا ولأهداف تقريرية وتنفيذية مستقبلية ، أما البعض الآخر من الكتاب فيميز بين المفهومين على أساس المدى الزمني، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية. من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين ، تركز على الوظائف المستقبلية في المؤسسة فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة .

### **ثالثاً: أسس التدريب**

هناك عدد من الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة جهود تدريب الموارد البشرية ، وذلك حتى تتحقق فعالية هذا النشاط ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن هذه الأسس ما يلي:

#### **❖ التدريب نشاط ضروري ومستمر:**

والمقصود بذلك أن الحاجة لتدريب تظهر بصفة مستمرة لمواكبة التطورات و التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالتدريب لا يظهر فقط عند حدوث مشكلة معينة وإنما تظهر الحاجة اليه لإحداث التكيف بين المؤسسة وإمكاناتها وقدراتها والتغيرات التي تواجهها من البيئة الخارجية .

#### **❖ تدريب نشاط شامل:**

ويقصد بذلك أن التدريب يوجه إلى جميع العاملين، والسبب في ذلك يعود إلى مصاحبة التدريب للعامل منذ التحاقه بالعمل وحتى انتهاء مدة خدمته، فالعامل الجديد يحتاج إلى التعرف على المؤسسة وأهدافها وإدارتها، بالإضافة إلى التعرف على الحقوق والواجبات التي يكتسبها نتيجة انضمامه للمؤسسة، وكذلك الاستعداد للترقية والنقل ومواكبة التغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة

#### **❖ التدريب نشاط متغير ومتجدد:**

يقصد بذلك أن نشاط التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المؤسسة ، ومن ثم يجب أن يتصف بالتغير و التجديد هو الآخر، فالفرد الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته ، وسلوكه و مهاراته و الوظائف التي يشغلها المدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الإقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد و تطوير النشاط التدريبي .

❖ التدريب نشاط واقعي

ونعني بواقعية التدريب ضرورة أن يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل، والذي لن يتحقق إلا من خلال تطابق ما يتم تدريب العاملين عليه و ما يحتاجونه فعلا، فالعائد من نشاط تنمية الموارد البشرية لن يتحقق إلا من خلال ارتباطه بمشاكل العمل الحقيقية .

**رابعاً: أهداف التدريب**

بالاستناد إلى ما ينطوي عليه مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية من مضامين، وما يشير إليه من معطيات فإنه يمكن تقسيم الأهداف التي يحاول نشاط تدريب الموارد البشرية تحقيقها إلى قسمين كما يلي:

**1- أهداف على مستوى الفرد العامل**

تتمثل هذه الأهداف فيما يطمح إليه الفرد أو ما ترغب المؤسسة في إكسابه له، وهي عبارة عن أهداف بسيطة والتي تنقسم إلى ثلاثة أهداف أساسية وهي:

➤ **تقديم المعرفة :** إن تقادم المعرفة ونسيانها، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي وذلك من أجل توسيع مدارك العاملين .

➤ **تنمية المهارات:** بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة و الهدف هنا هو تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية أداء كل جزء منه بدقة كافية، فقد يكون الفرد على علم تام بكافة المعلومات و الحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلا مثل: المهارات الادارية، المهارات القيادية، القدرة على تحليل المشاكل، اتخاذ القرارات .... الخ .

➤ **تغيير الإتجاهات :**

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقدّه الأفراد، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني كذلك تعديلا في توجهات المتدربين وآرائهم وقد تعني أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة، أو ظروف عمل جديدة مثل : تنمية الرغبة للعمل الجماعي، الشعور بالمسؤولية، تأييد سياسات المؤسسة...الخ.

## 2- أهداف على مستوى المؤسسة

إن الأهداف السابقة لتنمية وتدريب الموارد البشرية هي أهداف وسيطة تتمثل غايتها الحقيقية في الوصول إلى أداء أحسن للفرد العامل، لذلك لا تمارس جهود تدريب وتنمية الموارد البشرية في حدود ضيقة تقتصر على التنمية الذاتية للفرد و إن كان أمرا لا بد منه، و إنما تمتد إلى أهدافها النهائية والتي تجعل منه الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة للبقاء في وسط متغير، حيث تتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج ؛
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ؛
- ✓ تحسين جودة السلعة أو الخدمة ؛
- ✓ تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم ؛
- ✓ تخفيض معدل دوران العمل والحوادث ؛
- ✓ زيادة رضا العاملين ؛
- ✓ التخفيف من حدة الإشراف .

### خامسا: أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف، ومن أهم هذه المعايير مايلي:: التصنيف حسب مرحلة التوظيف، التصنيف حسب نوع الوظائف، التصنيف حسب المكان .

#### ❖ أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف الى خمسة أنواع تتمثل في:

- ✓ توجيه الموظف الجديد ؛
- ✓ التدريب أثناء العمل ؛
- ✓ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة ؛
- ✓ التدريب بغرض الترقية والنقل ؛
- ✓ التدريب للتهيئة على التقاعد .

#### ❖ أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

حسب هذا الأساس نميز بين ثلاثة أنواع من التدريب وهي:

✓ التدريب المهني ؛

✓ التدريب التخصصي ؛

✓ التدريب الإداري .

❖ أنواع التدريب حسب المكان:

ينقسم التدريب حسب هذا المكان الى نوعين رئيسيين وهما:

✓ التدريب داخل الشركة ؛

✓ التدريب خارج الشركة .

### سادسا : خطوات ومراحل العملية التدريبية

من أجل تحقيق الأهداف، وبلوغ الغايات ، فإن ذلك يتطلب من المؤسسة الاقتصادية النظر إلى نشاط التدريب على أنه عملية مستمرة ومطلب تنافسي هام يستدعي عملا شاقا أساسه التنظيم الدقيق والتسيير الفعال، لأن غياب المنهج التسييري لنشاط تدريب الموارد البشرية يفقده أهميته ويلغي فعاليته وكفاءته والتي تترجم في تحقيق معدلات عالية للأفراد وللمؤسسة ككل .

وتتكون سيرورة نظام التدريب من ثلاثة خطوات متتابعة ومتكاملة، حيث تبدأ هذه الخطوات بتحديد الإحتياجات الخاصة بالتدريب والتي تعني تحديد المعارف والمهارات المطلوب تطويرها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الإتجاهات، زيادة في المعارف، أو تطوير في مجالات وظيفية محددة. و يمكن القول بأن الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية تظهر بنتيجة عدة أسباب أهمها :

✓ وجود قصور معين في الأداء .سببه هو نقص في معارف ومهارات العاملين ؛

✓ تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها أو إحداث وظائف جديدة. ؛

✓ عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين..

بعد القيام بتحديد الإحتياجات الخاصة بتدريب الموارد البشرية تأتي مرحلة إعداد الخطط وتصميم برامج التدريبية، والخطة التدريبية هي بيان منظم لتصورات المؤسسة التدريبية عن الأهداف التدريبية ووسائل تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية قادمة، وتتضمن الخطة التدريبية مختلف الطرق والأساليب التدريبية وتحضير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، حيث نجد بالنسبة لطرق التدريب قسمين رئيسيين هما : طرق تدريب العاملين وطرق التدريب الإداري والتي تنقسم

بدورها إلى عدة أنواع ، و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة عند اختيارها لطريقة أو عدة طرق معينة لابد أن تأخذ في الحسبان بعض الاعتبارات من بينها: مدى ملائمة الطريقة للمادة التدريبية وللأفراد المدربين، طبيعة المدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم التعليمية و التنظيمية...إلخ.

وبعد تحديد مواضيع التدريب والطرق اللازمة لتنفيذها يصبح من الضروري تحديد المكان الذي يتم فيه تنفيذ برنامج التدريب والحصول على الإمكانيات المساعدة على ذلك والتي تنقسم بدورها إلى قسمين هما الإمكانيات المادية والإمكانيات البشرية، وبعد الإنتهاء من عملية تصميم البرنامج التدريبي تتم جدولته بمعنى تحديد موعد بدأ البرنامج وموعد انتهائه، توزيع العمل خلال فترة البرنامج وتنسيق التتابع الزمني للمواضيع، وفي هذا الإطار يمكن التأكيد على أنه لا توجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي.

وأخيرا وبعد الانتهاء من تنفيذ برنامج التدريب، يحتاج الأمر إلى تقييمها، ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المدربين، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرامج التدريبية، كما يجب أن لا ننسى أن تجميع نتائج التقييم في كل برنامج هو أمر في غاية الصعوبة،

وغالبا ما تقاس فعالية برامج تنمية الموارد البشرية بالآثار التي أنتجتها، فالهدف من نشاط التدريب هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للفرد وأيضا بالنسبة للمؤسسة، وهناك العديد من النماذج المستخدمة لقياس مدى فعالية برامج تنمية الموارد البشرية والآثار التي أنتجتها منها: نموذج Korb، نموذج Parker، نموذج Hamblin ونموذج Kirk Patrick وهو النموذج الذي سوف نعتمد عليه في دراستنا هذه، ولقد اقترح هذا الأخير أربعة معايير يمكن أن تقيم على أساسها برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية، وهذه المعايير هي:

### ✚ رد فعل المشتركين في برنامج التدريب

يتم ذلك من خلال إستمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالإستفادة من البرنامج، وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، وأيها أقل إفادة وأيها أكثرها صعوبة...إلخ، ومن الجوانب التي يتم التركيز عليها هنا: محتوى البرنامج، مخطط البرنامج، توقيت البرنامج، قدرات المدرب...إلخ

✚ **التعلم:**

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ و الحقائق و المهارات وفيما يخص تعلم المهارات تحديدا، فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد للمهارة المقصودة، فمن خلال الإختبارات الكتابية، أو التحريرية، يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد لمختلف الحقائق والمهارات ولكي تعطي هذه الإختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد، فإنه لابد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج .

ويلاحظ أن كلا من نتائج رد الفعل و التعلم يتم تجميعها أو الوقوف عليها قبل مغادرة المتدرب لموقع التدريب وكنتيجة لذلك فإن هذه الأساليب لا تفيد في تحديد مدى الإستخدام الفعلي لمحتوى التدريب في الوظيفة.

### السلوك

يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال و التعلم، لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية .

### النتائج

تقاس فعالية التدريب هنا ليس بأثارها على أداء الفرد ولكن بأثارها على النتائج التنظيمية، فمقاييس التكلفة، وكمية الإنتاج وجودته، قيمة المبيعات، و الربحية، معدل دوران العمل، الغياب و الشكاوى....إلخ، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي، وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة مباشرة، فهو يمثل الإختبار النهائي لفاعلية التدريب .

## المحور السادس : نظام الأجور والحوافز

### خطة المحور:

أولاً: مفهوم الأجر

ثانياً : تصنيفات الأجور

ثالثاً: أسس تحديد الأجر

رابعاً: طرق تقييم الوظائف

خامساً: استخدام نتائج التقييم في تصميم نظام الأجور

سادساً: تصميم الأجر

سابعاً: مفهوم الحوافز

ثامناً: أنواع الحوافز

### المعارف المرجوا اكتسابها :

الهدف من هذا المحور هو اكتساب المعارف التالية:

- التعرف على مفهوم الأجر وأسس تحديده ؛
- التعرف على مفهوم تقييم الوظائف ؛
- التعرف على تقنيات وطرق تقييم الوظائف وكيفية توظيفها في تصميم هيكل الأجور بالمؤسسة ،

يعد نظام الأجور والحوافز من أهم القضايا التي حظيت بالإهتمام من قبل المنظمات وذلك لسببين مهمين يتمثل الأول في كون أن تكاليف الأجور تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة، والسبب الثاني هو أنها تعتبر عاملا مهما في الحفاظ على الأفراد أصحاب الكفاءات أو استقطابهم للعمل بالمؤسسة .

**أولا : مفهوم الأجر :** الأجر هو ذلك المقابل الذي يحصل عليه لقاء الجهد الذي يبذله في أداء وظيفة أو عمل معين ، أي أنه يعبر عن قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه غالبا ما يميز بين الأجر والراتب في كون هذا الأخير عادة ما يدفع للأفراد الذين يشغلون وظائف ذات طابع إداري حيث يتم صرف رواتبهم شهريا .

في سياق متصل ، فإنه: لا خلاف على أن للأجر أهمية بالغة سواء للفرد أو المؤسسة على حد سواء ، فبالنسبة للفرد يعتبر الأجر وسيلة مهمة لإشباع حاجاته ورغباته و معيارا مهما من وجهة نظره لقياس مدى تقدير المؤسسة له ، أما بالنسبة للمؤسسة فتعتبر الأجور :

➤ وسيلة مهمة لاستقطاب أفضل الكفاءات البشرية ؛

➤ وسيلة مهمة للحفاظ على أفضل الموارد البشرية المتاحة ؛

➤ وسيلة مهمة لتحقيق العدالة بين العاملين وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل .

ثانيا : تصنيفات الأجور : تصنف الأجور وفق عدة تصنيفات لعل من أبرزها :

❖ **أجر نقدي وأجر عيني :** حيث يشير الأجر النقدي إلى ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه العامل الأجير

لقاء الجهد الذي يقدمه ، أما الأجر العيني فهو يشير إلى تلك الخدمات التي يقدمها صاحب العمل (المؤسسة) للفرد الأجير مثل : خدمة النقل، الإطعام، السكن... الخ .

❖ **أجر اسمي وأجر حقيقي :** يشير الأجر الاسمي إلى كمية النقود التي يحصل عليها الفرد الأجير مقابل

العمل الذي يقدمه ، في حين يشير الأجر الحقيقي إلى كمية السلع والخدمات التي يمكن للفرد الحصول عليها لقاء إنفاقه للأجر الاسمي المتحصل عليه .

❖ **أجر زمني وأجر تعلى أساس الدفع بالقطعة :** يشير الأجر الزمني إلى ذلك الأجر الذي يدفع بناء

تعلى مدة زمنية متفق عليها بين صاحب العمل والفرد الأجير قد تكون بالساعة، اليوم، الأسبوع ..الخ، اما الأجر على أساس الدفع بالقطعة فهو يشير إلى ذلك المبلغ المالي الذي يدفعه صاحب

العمل للفرد الأجير لقاء قيامه بإنجاز جزء من العمل المسند إليه ، و بلوغ مرحلة معينة من الإنجاز.



ثالثاً: أسس تحديد الأجر

نظراً للأهمية الكبيرة لنظام الأجور في تحقيق أهداف المؤسسة وجذب أفضل الموارد البشرية والحفاظ عليهم فإنه يجب على المؤسسة العمل على وضع نظام عادل للأجور من خلال الحرص على أن يكون الأجر متوافقاً مع ما يبذله الفرد من جهد عضلي أو فكري لأداء عمله وهو ما يسمى بالعدالة الداخلية ، كما يجب أن تحرص كذلك على أن يكون مستوى الأجر الذي يحصل عليه الفرد متناسباً مع مستوى الأجور في السوق والمؤسسات المنافسة وهو ما يسمى بالعدالة الخارجية، ولتحقيق هذين الهدفين فإن وضع نظام الأجور بالمؤسسة يقترن بما يسمى بعملية " تقييم الوظائف "

ما المقصود بتقييم الوظائف ؟

تقييم الوظائف هو عملية تعني القيام بمقارنة الوظائف ببعضها البعض قصد الوصول إلى تحديد الأجر العادل لكل وظيفة ، وبمفهوم أكثر دقة تقييم الوظائف هي تلك العملية التي تهدف إلى ربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في أداء العمل المسند إليه وكذلك بمستوى مؤهلاته وخبراته ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه .

ما هو الهدف من القيام بهذه العملية ؟

الغرض منها هو :

✚ استقطاب أفضل الكفاءات البشرية والحفاظ عليها ؛

✚ تحديد أية من الوظائف عي أكثر أهمية ومن تم وضع سلم للأجور يراعي هذه الأهمية ؛

✚ الوصول لوضع هيكل مستقر وثابت للأجر استناداً لقيمة كل وظيفة باعتبار أن هذه العملية تقوم

بها المؤسسة على فترات متباعدة نسبياً أو تحت ضغط ظروف معينة مثل : تغير المستوى الأدنى

للأجر، القوانين والتشريعات المنظمة للتشغيل .. الخ ؛

✚ المساهمة في تخفيض حالات عدم الرضا عن الأجور لدى الأفراد العاملين باعتبار أن هذه العملية

تضفي شفافية أكثر الأجر الممنوح لكل وظيفة .

من المسؤول عن هذه العملية ؟

في الغالب تسند هذه العملية إلى لجان متخصصة تضم أفراداً وادارات مختلفة منها إدارة الموارد

البشرية ، كما قد تلجأ الإدارة أحياناً للاستعانة بأطراف خارجية لإضفاء مصداقية وموضوعية أكثر

لعملية تقييم الوظائف ، كما يشترط هنا أن تكون اللجنة المكلفة بعملية التقييم بمختلف طرق

التقييم وكذلك مستوى الأجور السائد في السوق .

## رابعاً : طرق تقييم الوظائف

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف ، ولعل من أبرزها :

### 1- طريقة الترتيب البسيط

تقوم هذه الطريقة على فكرة ترتيب الوظائف حسب أهميتها من الأعلى إلى أدنى وظيفة ، وهي من أبسط الطرق وأكثرها استخداماً خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي لا تملك الإمكانيات المالية أو الفنية اللازمة لتطبيق الطرق الأخرى ، من عيوبها أنها لا تستند على معايير واضحة لترتيب الوظائف وقياس أهميتها لأنها تعتمد فقط على النظرة الشخصية للمقيم استناداً لباطة توصيف الوظائف وهو ما يصعب من إقناع الأفراد بنتائجها .

### 2- طريقة الدرجات

وهي تسمى كذلك بطريقة التصنيف الوظيفي ، تقوم هذه الطريقة على فكرة تصنيف الوظائف في المؤسسة في شكل مجموعات من الوظائف المتشابهة حيث يعطى لكل مجموعة متشابهة درجة ، ومن ثم يتم إدراج الوظائف في الدرجة المتوافقة معها ، ليتحدد بذلك هيكل الدرجات الوظيفية الذي يضم مجموعات الوظائف حسب أهميتها النسبية ، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يستند في تحديد هذه الدرجات على بطاقة الوصف الوظيفي أو من خلال تشكيل لجنة متخصصة تقوم بتحديد الدرجات ثم القيام بمراجعتها مع الوظائف النموذجية التي عادة ما تكون مستمدة من المؤسسات المنافسة ، وعلى العموم تقوم هذه الطريقة على الخطوات التالية :

- ✓ تحديد المجموعات الوظيفية والتي هادة ما تكون متشابهة من حيث العمل ( كمجموعة الوظائف الإدارية، ومجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية... )؛
- ✓ تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعة وظيفية معينة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يوجد عدد أمثل لهذه الدرجات ؛
- ✓ توصيف الدرجات المختلفة حيث يتم التركيز في هذا التوصيف على الواجبات والمسئوليات والتعليم والمهارة والخبرة ؛
- ✓ توزيع الوظائف على الدرجات : حيث يتم ذلك بمراجعة وصف كل وظيفة مراد تقييمها ثم يقارن ذلك بما هو متاح من الدرجات ثم تحدد الدرجة المناسبة وذلك على أساس التطابق أو التشابه بين وصف الوظيفة و وصف الدرجة .

من ميزات هذه الطريقة أنها تستخدم بكثرة في الوظائف الإدارية والقطاع الحكومي ( قطاع الوظيفة العامة في الجزائر يعتمد هذه الطريقة ) وكذلك أنها تسمح بتحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة مع مجموعة الوظائف المتشابهة ، ومن عيوبها أنها قد تتأثر بالتحيز وعدم الموضوعية في إعداد بطاقة الوصف الخاصة بالدرجات مما ينعكس سلبا في تحديد أهمية الوظيفة .

### 3- طريقة مقارنة العوامل

تقوم فكرة هذه الطريقة على المقارنة بين الوظائف بناء على عوامل معروفة ومحددة مسبقا ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه العوامل تختلف من مؤسسة إلى أخرى ولعل من أهم العوامل الممكن الاستناد إليها نجد : المسؤولية، المهارة، الجهد الفكري، الجهد العضلي، ظروف العمل ..الخ، حيث يتم مقارنة كل عامل من هذه العوامل بين الوظيفة المعنية بالتقييم والوظائف الأخرى في نفس الوقت مما يسمح بالوصول لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى من خلال إعطاء اجر مقترح لكل عامل من عوامل المقارنة ( مجال أجري) ليتحدد في النهاية أجر الوظيفة ، و تجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب مقارنة المجال الأجرى المقترح لكل عامل مع الأجور السائدة في السوق قبل اعتماده كأداة لقياس أهمية كل عامل من عوامل المقارنة قصد الوصول إلى أجور عادلة ، وعلى العموم يمكن تبسيط الطريقة العملية لهذه الطريقة بالخطوات التالية:

- ✓ تحديد عوامل التقييم التي سيتم مقارنة الوظائف على أساسها ؛
- ✓ تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها ؛
- ✓ تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية ؛
- ✓ توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم بناءً على الأهمية النسبية لهذه العوامل ؛
- ✓ وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل ؛
- ✓ تقييم باقي وظائف المنظمة بالقياس مع أهم وظيفة أو وظيفة نموذجية .

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة والوضوح، غير أنه يعاب عليها أن عدم الدقة في تحديد مستوى الأجور السائد في السوق سينعكس سلبا على أجر كل وظيفة داخل المؤسسة مما يخلق حالة عدم رضى بين العمال .

### 4- طريقة النقط

تقوم هذه الطريقة في تقييم الوظائف على مقارنة الوظائف ببعضها على أساس مجموعة من العوامل تسمى بعوامل المقارنة. فهي تنطلق في تقييم الوظائف على أساس أن كل وظيفة تحتوي

مجموعة من العوامل، ودرجة تواجد هذه العوامل في الوظائف مختلفة حتى على مستوى الوظيفة الواحدة، ومن ثم فإن الأهمية النسبية لهذه العوامل تكون مختلفة وهو نفس المبدأ المطبق في الطريقة السابقة ولكن الفرق الجوهرى هو أن هذه الطريقة تعتمد التنقيط بدل الفئات الأجرية كأساس لتحديد الأهمية النسبية لكل عامل عوامل التقييم ، وعلى العموم تقوم هذه الطريقة على المراحل التالية :

- تحديد عوامل التقييم ( مثل المسؤولية ، الخبرة ، مقدار الجهد المبذول، المهارة .. الخ. ) ؛
  - تقسيم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية فمثلاً عامل المسؤولية يمكن تقسيمه إلى المسؤولية عن الجودة، والمسؤولية عن سلامة المرؤوسين، المسؤولية عن وسائل العمل... الخ، ثم يقسم كل عامل فرعي إلى مراتب والتي تشير إلى درجة توافر العامل في الوظيفة ؛
  - تقدير الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأساسية، وكذا الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الفرعية. وتوزع النقط بين العوامل الأساسية تبعاً لأهميتها النسبية. وعادة ما يكون العدد الإجمالي ( الكلي) للنقط المستخدمة في التقييم 1000 نقطة.
  - تقسيم النقط التي منحت لكل عامل من العوامل الأساسية بين العوامل الفرعية التي يتكون منها العامل الأساسي وذلك إما على أساس متوالية حسابية أو هندسية. مع العلم أن استخدام المتوالية الحسابية في تقدير قيمة العوامل الفرعية هو الشائع .
- وعليه فإن القيمة بين العوامل الفرعية (المراتب) تحسب على أساس العلاقة الآتية:

$$R(n-1)=Un-U1$$

حيث R قيمة الزيادة بين المراتب(العوامل الفرعية) ، n عدد المراتب ، Un الحد الأعلى ، U1 الحد الأول. من مزاياها انه يمكن استخدامها في المنظمات كبيرة الحجم فهي تصلح حتى وان كان عدد الوظائف كبير، بالإضافة إلى دقتها باعتبارها لا تقارن بوظائف أخرى بشكل كلي بل على أساس عوامل فرعية ، أما من عيوبها أن تطبيقها يتطلب جهداً ووقتاً كبيرين لأنه لا بد من تحديد العوامل الأساسية والفرعية التي تستخدم في التقييم وتقدير مراتب العوامل الفرعية وقيمتها .

خامساً : استخدام نتائج التقييم في تصميم نظام الأجور ( تصميم هيكل الوظائف وتحديد أجر كل وظيفة)

بعد الانتهاء من عملية تقييم الوظائف تظهر الحاجة إلى تصنيفها، أي وضعها في درجات، حيث تلجأ المؤسسة إلى تصنيف الوظائف في فئات وتقدير أجر كل فئة، وهذا بدلاً من أن تحدد أجر كل

وظيفة على حدى .مع العلم أن عدد فئات الأجر يختلف من مؤسسة إلى أخرى وتتحكم فيها مجموعة عوامل تتمثل في حجم المنظمة، عدد الوظائف التي تخضع للترتيب، سياسة الترقية المعتمدة، الفرق بين أعلى وأدنى أجر، والعرف السائد في مجال الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة....الخ، وعادة ما يتم تصنيف الوظائف إما على أساس طريقة الترتيب حيث كل مجموعة من الوظائف ذات الأهمية المتقاربة يكون لها فئة أجر، كما قد تصنف كذلك وفق طريقة الدرجات ، أو كما تطرقنا إليه سابقا حسب طريقة النقط حيث يتم ترتيب الوظائف تصاعديا على أساس النقط التي منحت لها، وبعد الترتيب تحدد الفواصل بين كل مجموعة والمجموعات الأخرى من الوظائف.وإذا لوحظ أن هناك فرق نقاط كبير بين مجموعة من الوظائف ومجموعة أخرى فإن كل مجموعة متقاربة تشكل لها فئة وظيفية.وقد تلجأ المنظمات لتحديد حدود الفئات المختلفة ، أي تحديد الحد الأدنى والأعلى لكل فئة من الفئات الأجرية. وهذا الأسلوب يتطلب معرفة العدد الإجمالي للنقط في المؤسسة وكذا عدد الفئات المرغوب وضعه.

مثلا: إذا كان عدد النقاط المستخدمة في التقييم هو 1400 نقطة ، وأن عدد النقط التي حصلت عليها أدنى وظيفة هي 140 ن ، وعدد النقط التي حصلت عليها أعلى وظيفة 1400 ن. في حين قدر عدد الفئات المرغوب بـ 12 فئة ، فإن الفرق بين الدرجة والدرجة التي تليها يحسب وفقا للمعادلة الآتية :

الفرق بين الفئات = الحد الأعلى – الحد الأدنى / عدد الفئات

$$105 = 12 / 140 - 1400 =$$

سادسا : تصميم الأجر

بعد القيام بالخطوة السابقة تأتي الآن مرحلة تحديد الأجر الخاص بكل وظيفة وذلك من خلال الربط بين الأهمية النسبية للوظيفة وبين قيمة الوظيفة المعبر عنها بالأجر، ولتحقيق هذا الغرض هناك طرق إحصائية منها طريقة المربعات الصغرى هذه الأخيرة تعتمد على خط الاتجاه العام المعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$Y = a_0 + a_1x + \dots$$

حيث : قيم  $a_0$  و  $a_1$  هي القيم المراد حسابها، وقصد الوصول إلى المعادلة السابقة يمكن الاستعانة بالمعادلتين التاليتين :

$$\sum y = a_0 N + a_1 \sum X \dots\dots\dots(1)$$

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

حيث : x يرمز لمتوسط قيم التقييم ، Y متوسط الأجر في الدرجة، N لعدد الدرجات.

سابعاً : مفهوم الحوافز :

تعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المؤسسة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه ، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

ثامناً : أنواع الحوافز :

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتماداً هي الحوافز المادية والحوافز

المعنوية :

❖ الحوافز المادية :

تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتببات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المقصود بالروح المعنوية هو أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزاً لأداء هذا العمل لإعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، وتشمل الأجور وملحقاتها، وديمومة العمل، والظروف المادية للعمل.

❖ الحوافز المعنوية :

هي تلك الحوافز الموجهة لإشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية والذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد من خلال العمل على وضع الفرد في الوظيفة التي تناسب مؤهلاته وميولاته، تبسيط إجراءات العمل، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المؤسسة

، طبيعة العمل، فلسفة المؤسسة اتجاه أفراد التنظيم، والتدريب والمهارات وجداول العمل المرنة،  
والقيادة الفعالة للأفراد.

## المحور السابع: اليقظة الاجتماعية وإدارة الصراع

### خطة المحور:

أولاً: مفهوم اليقظة الاجتماعية

ثانياً: مفهوم الصراع وإدارة الصراع

ثالثاً: من المسؤول عن اليقظة الاجتماعية وإدارة الصراع؟

رابعاً : مستويات الصراع التنظيمي :

خامساً: مراحل ادارة الصراع

### المعارف المرجوا اكتسابها :

الهدف من هذا المحور هو اكتساب المعارف التالية:

- التعرف على مفهوم اليقظة الاجتماعية والصراع التنظيمي
- معرفة من المسؤول عن نظام اليقظة الاجتماعية في المؤسسة
- التمييز بين مختلف مستويات الصراع التنظيمي
- تحصيل فكرة عن كيفية إدارة الصراع .



يعبر المحيط الاجتماعي عن مستوى الرضا السائد لدى العاملين عن محيط عملهم. فالمنظمة تجمع أفراد وجماعات بمصالح في بعض الأحيان متعارضة. لذلك يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية رصد وتتبع وتحليل هذا المحيط بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين العاملين ومؤسستهم، وامكانية استباق المخاطر الاجتماعية سواءا كانت فردية أو جماعية وبما يمكن الإدارة من مجاراتها والسيطرة عليها خدمة لأهداف التنظيم وهو ما يتفق على تسميته "باليقظة الاجتماعية"

### أولاً: مفهوم اليقظة الاجتماعية

يشير نظام اليقظة الاجتماعية الى تسيير العلاقات الاجتماعية والذي يكون من خلال متابعة وتحليل المحيط الاجتماعي للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة فيه وتدعيمها وتصحيح ما هو سلبي والتنبيه بمخاطره مستقبلا من أجل تجنبه ، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على جمع بيانات صحيحة ودقيقة حول حالة المحيط الاجتماعي في المؤسسة حيث تظهر الحاجة إلى الاستعانة بنظام يقظة. باعتباره وسيلة لملاحظة وتتبع المحيط الاجتماعي في المؤسسة ومن ثم تقييمه من حيث درجة رضا الأفراد ودافعيتهم نحو العمل وجوانب القصور والضعف الذي يؤثر سلبا على حيويتهم و التزاماتهم ومن أهداف اليقظة الاجتماعية أنها تعمل على ملاحظة الوضعية الاجتماعية بهدف التنبؤ بالصراعات بين مختلف الفاعلين في التنظيم. حيث تحاول جمع وترجمة مختلف علامات التوتر داخل المؤسسة ومن ثم العمل على وضع خطط لمواجهتها ..

### ثانياً: من المسؤول عن نظام اليقظة الاجتماعية

في الغالب يتم تعيين وكلاء من قبل الإدارة تحمّلهم مسؤولية المتابعة وتحليل تغيرات سلوكيات الأفراد والجماعات في محيط العمل، بهدف تقييم أهميتها من وجهة نظر اجتماعية. ويقوم هؤلاء الوكلاء بكتابة تقاريرهم حول الظواهر التي شاهدوها ويقوموا بتقديم المعلومات التي تحصلوا عليها بسرعة وأمانة وسرية إلى الإدارة. مع العلم أن الشخص المسؤول عن اليقظة الاجتماعية يمكن أن يستفيد من تكوين ويشارك في تصميم لوحة القيادة الاجتماعية ، كما يشارك في الاجتماعات الشهرية مع الإدارة العليا،

### ثالثاً: مفهوم الصراع التنظيمي

لا تخلو أي منظمة من وجود صراع بسبب الاختلاف في وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة مما قد يؤدي إلى حدوث الصراع ،ولقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع

التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية لا يخدم المصلحة العامة بل أكثر من هذا كان يعتبر كظاهرة موجودة أساس داخل التنظيم، باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها.

بالعودة لمفهوم الصراع التنظيمي فإننا لا نجد اتفاقا حول مضمونه وذلك كنتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين وأهدافهم من دراسته ، وعلى العموم يمكن القول أن الصراع التنظيمي على أنه اللقاء بين مجموعات عمل أو فرد مع مجموعات عمل تختلف وجهات نظرهم ، كما يعرف كذلك بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل فيما بينهم يؤدي إلى نشوب حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنها ضعف في الأداء أو ارباك في القرار

و يأخذ الصراع أشكال متعددة منها الصراعات الضمنية وهي تلك الصراعات التي لا يتم التعبير عنها ظاهريا، وقد تكون أكثر نشاطا وتأثير على سير عمل المؤسسة وعلى أهدافها. و يأخذ عدة مظاهر: الغياب عن العمل، تخريب واتلاف وسائل العمل، الاستقالة، التبذير في الموارد... الخ ، وقد يأخذ الصراع شكل ظاهري حيث يتم التعبير عنه ويكون واضحا للإدارة العليا ومعلنا من قبل الأطراف المعارضة ويتخذ عدة مظاهر منها: الاضرابات، احتلال أماكن العمل، الاحتجاج... الخ.

#### رابعا : مستويات الصراع التنظيمي

باعتبار أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم ، فإنه يجب علينا معرفة أهم مستويات حدوث الصراع التنظيمي ، حيث نوجزها في ما يلي :

##### ❖ الصراع على مستوى الفرد:

يتشكل هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار حيث يوضع أمام عدة خيارات ، و يحدث أيضا هذا النوع من الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في اي منهما ، و قد ينشأ أيضا عندما يوضع الفرد امام موقف يحتوي على عناصر ايجابية و عناصر سلبية، ، و كذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره

##### ❖ الصراع على مستوى الجماعات :

ضمن هذا المستوى هناك ثلاث مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات وهي : الاختلاف حول اتخاذ القرارات ، و التباين في الأهداف ، و المستوى الثالث هو الفرق الإدراكية

##### ❖ الصراع على مستوى التنظيم :

يحدث هذا الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، و قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم ، و كذلك قد يحدث كنتيجة للاختلاف حول السلطة أو الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي الى عدم رضا فئات أخرى ، وبالتالي التعبير عن سخطها و عدم رضا بمختلف الوسائل و الصور المتاحة.: كالإضرابات مثلا

### خامسا : مراحل إدارة الصراع

عموما هناك أربعة مراحل اساسية لإدارة الصراع التنظيمي وهي:

#### ❖ مرحلة نشأة الصراع

للصراع مصدر أو سبب يحتمل أن ينشأ ويتطور يتطور منه الصراع كارتفاع معدلات الغياب والشكاوى، سلوكيات لا تعبر عن الالتزام، عدوانية كامنة... الخ و لكنه لم يحدث بعد ، و إنما لا يزال مدفونا وغير ظاهر وخلال هذه المرحلة على إدارة الموارد البشرية أن تلتفت وتنبيه المؤشرات الاجتماعية، وتبقى في استماع للأفراد وتنشط قنوات الاتصال .وتحدد دور كل عضو فيها.

#### ❖ مرحلة بداية الصراع

في هذه المرحلة يمارس الفرد و مجموعة العمل الصراع بشكل ظاهري و يتضح في عدة صور كالمجابهة و العدوانية و المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية ، الاضراب .. الخ ، ويقابل هذا السلوك من قبل الإدارة بإتخاذ قرارات قد يراها الأفراد غير عادلة مما يعقد الأمور أكثر، وخلال هذه المرحلة من الضروري أن يكون هناك شريك اجتماعي تتفاوض معه الإدارة قصد ايجاد أرضية تفاهم بين العمال والإدارة تسمح بتجاوز الوضع الراهن .

#### ❖ مرحلة المفاوضة

تسمح المفاوضة بتعميق الرؤية حول المشاكل المطروحة والعمل المشترك والمسؤول نحو ايجاد حلول للمشاكل المطروحة حيث تنتج عنها حزمة قرارات متفق عليها تعمل على إعادة بناء الثقة بين الإدارة والأفراد لتتبع بسلسلة من القرارات تنفذ وفق برنامج زمني محدد كما يجب ان تنشر وتبلغ للأفراد قصد تطمينهم عن مستقبلهم .

#### ❖ مرحلة بعد الأزمة

في هذه المرحلة يتم ترجمة ما تم الاتفاق عليه في الخطوة السابقة على أرض الواقع ، حيث تكون جهود الجميع موجهة نحو إعادة الروابط والعلاقات لما كانت عليه قبل نشوب الصراع ، كما يجب

خلال هذه المرحلة ضرورة تحليل الصراع فهم الأسباب الحقيقية التي دفعت إليه والخروج بنتائج يمكن الاستفادة منها مستقبلا .

## المحور الثامن: تسيير المسار المهني

### خطة المحور:

أولاً: مفهوم تسيير المسار المهني

ثانياً: أهمية تسيير المسار المهني

ثالثاً: من المسؤول عن إدارة وتسيير المسار المهني؟

رابعاً: علاقة تسيير المسار المهني بباقي أنشطة وظيفته إدارة الموارد البشرية:

خامساً: مراحل المسار المهني

### المعارف المرجوا اكتسابها :

الهدف من هذا المحور هو اكتساب المعارف التالية:

- التعرف على مفهوم المسار المهني وتسيير المسار المهني
- معرفة من المسؤول عن تسيير المسار المهني
- معرفة علاقة تسيير المسار المهني للفرد بباقي أنشطة تسيير الموارد البشرية
- يميز بين مختلف مراحل تسيير المسار المهني

## أولاً: مفهوم المسار المهني

تتعدد التعاريف المقدمة للمسار المهني باختلاف زاوية نظر كل باحث في معالجته لهذا المفهوم فهناك من يعرفه من زاوية الجهة التي تقوم بالسهر عليه وهي المؤسسة، أما البعض الآخر فيعرفه انطلاقاً من الفرد باعتبار أن طموحات ورغبات هذا الأخير هي محدد أساسي في رسم ما يسمى بالمسار المهني، وبغض النظر عن هذا الإختلاف يمكن القول أن المسار المهني يشير إلى تلك الأدوار أو الوظائف التي يتدرج فيها الفرد خلال مسيرته الوظيفية والتي يجب أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته من جهة، وقادرة على اشباع طموحاته وتطلعاته المستقبلية من جهة أخرى، وبمفهوم أكثر دقة ووضوح فإن المسار المهني يشير إلى مجموعة الترقيات أو التنقلات الرأسية والأفقية التي على أساسها يتم تحديد مجموعة الوظائف المتعاقبة التي سيشتغلها الفرد منذ دخوله للمؤسسة وحتى خروجه منها، ومن خلال ما ذكرناه سابقاً يمكن القول أن :

- أن المسار المهني مرتبط بمدى وجود فرص للتقدم والترقي والنمو الوظيفي
- المسار المهني هو وسيلة يمكن من خلالها خلق توافق بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ورغبات وتطلعات الأفراد المستقبلية
- أن المسار المهني يتأثر بقدرات الفرد وكذلك ورغباته وتطلعاته المستقبلية .

أما من أهم خصائصه فنجد :

- ✓ أنه يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يحدد مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرو لصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك ؛
- ✓ يقع على الفرد قدر من مسؤولية لتأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها؛ .
- ✓ إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات وخبرات ؛
- ✓ وضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة جملة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته .

- ✓ أنه يسمح بتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد ,وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها ؛
- ✓ وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في استغلال الموارد البشرية ؛
- ✓ تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة .

**أما مفهوم تسيير المسار المهني** فيشير الى ذلك النشاط الذي تقوم من خلاله المنظمة بالتخطيط لحركة مواردها البشرية بهدف الحفاظ على الكفاءات وتغطية الاحتياجات التنظيمية مستقبلا، وذلك بما يتوافق مع تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة .

### **ثانيا :أهمية تسيير المسار المهني**

- باعتبار ان الغرض الأساسي من تسيير المسار المهني هو الوصول الى حالة من التوافق ما بين أهداف الفرد والمؤسسة ، فإنه يمكن توضيح أهمية المسار المهني في النقاط التالية:
- يسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية ؛
  - يسنح للمؤسسة بضمان توفير الكفاءات المتميزة مستقبلا ؛
  - يسمح كذلك للمؤسسة بمقابلة الطموحات المستقبلية للأفراد ؛
  - الحد من الجمود الوظيفي الذي قد يسبب حالة من الإحباط وعدم الرضا بين أفراد التنظيم ؛
  - مساعدة الإدارة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الإدارية العليا .

### **ثالثا: من المسؤول عن إدارة وتسيير المسار المهني؟**

إن تسيير المسار المهني هو عملية ذات مسؤولية مشتركة ما بين الفرد وادارة الموارد البشرية ولا يمكن بأي حال من الأحوال القيام بها من طرف واحد فقط لأن ذلك سيفقده الغاية التي وجد من اجلها والمتمثلة في خلق التوافق والانسجام بين أهداف الفرد وطموحاته المستقبلية وأهداف المؤسسة، وعلى العموم يمكن توضيح أدوار كل من الفرد وإدارة الموارد البشرية في تسيير المسارات المهنية وفقا لما يلي:

1- دور الفرد في تسيير المسار المهني :

- لكل منا مسار مهني يطمح في تحقيقه ، و رسم هذا المسار ينطلق من الفرد ، حيث يتمحور دور الفرد في تسيير المسار المهني في النقاط التالية:
- ✓ القيام بتقييم ذاته وقدراته ؛
  - ✓ اختيار الوظيفة التي سيدخلها والمؤسسة التي سيعمل بها ؛
  - ✓ تحديد تطلعاته المستقبلية في ما يخص الوظائف التي سيدخلها مستقبلا ؛
  - ✓ بناء على نتائج تقييم الذات وتحديد التطلعات المستقبلية يقوم الفرد بوضع وتحديد أهدافه الوظيفية المستقبلية والتي عادة ما تكون في شكل زيادة القدرات والخبرات أو في شكل تحديد فرص ومحالات التقدم الوظيفي داخل المؤسسة أو خارجها ؛
  - ✓ العمل على استشارة الرئيس المباشر أو المسؤولين بإدارة الموارد البشرية من أجل مساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية .

2- دور إدارة الموارد البشرية في تسيير المسار المهني:

- يتجلى دور وأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في تسيير المسارات المهنية في ما يلي :
- ✓ العمل على نشر الوعي بين أفراد التنظيم حول أهمية تسيير المسار المهني ؛
  - ✓ العمل على توفير فرص التدريب والتعليم ، الوظائف الشاغرة وشروط شغلها؛
  - ✓ تزويد الأفراد بالتوقعات والتوجهات المستقبلية التي تخص جوانب تطوير حياتهم الوظيفية ؛
  - ✓ توضيح شروط الانتقال والترقي من وظيفة إلى أخرى ؛
  - ✓ الاحتفاظ بكل المعلومات الخاصة بالحياة الوظيفية للأفراد سواء من حيث الاستعدادات، المعارف والخبرات، الطموحات والرغبات..... الخ .

**رابعا : علاقة تسيير المسار المهني بباقي أنشطة وظيفية إدارة الموارد البشرية:**

يعتبر نشاط تسيير المسار المهني أحد الأنشطة المحورية ضمن نشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة باعتباره يعمل على تحقيق التوافق ما بين أهداف الفرد وطموحاته المستقبلية وأهداف المؤسسة واحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، بالإضافة إلى كونه يعتبر أحد الأنشطة التي تعمل على تحقيق الإنسجام والتكامل ما بين مختلف أنشطة وظيفة تسيير الموارد البشرية باعتبار أن تصميمه يحتاج إلى نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط



الاحتياجات الخاصة بالموارد البشرية وكذلك نتائج تقييم الأداء، وبعد الإنتهاء من إعداده ووضعه حيز التنفيذ فإنه يؤثر على باقي أنشطة وظيفية تسيير الموارد البشرية من أجور وحوافز، التدريب والتنمية، الاستقطاب الاختيار و التعيين.....الخ .

### **خامسا: مراحل المسار المهني**

في الحقيقة لا يوجد حصر دقيق لعدد مراحل المسار المهني، لكن على العموم يمكن حصرها في خمسة مراحل أساسية وهي:

#### **1- مرحلة استكشاف المسار المهني حتى 25 سنة:**

لعل ما يميز هذه المرحلة هو أنها تكون قبل التحاق الفرد للعمل بوظيفة أو مؤسسة معينة، وهي بذلك عادة ما تتزامن مع المراحل الأولى للتنشئة الإجتماعية للفرد وسنوات الدراسة حيث يحاول الفرد خلال هذه المرحلة رسم نقطة لبداية مساره المهني انطلاقا من مما يتلقاه من أسرته وزملائه وأساتذته...الخ، وقد تكون نقطة البداية هذه واقعية أو تكون عكس ذلك .

#### **2- مرحلة بداية المسار المهني 25-35 سنة :**

هذه المرحلة ترتبط بالخطوات الأولى لالتحاق الفرد للعمل بوظيفة معينة في مؤسسة ما، وخلال هذه المرحلة ينصب جل اهتمام الفرد على اثبات جدارته وذاته في الوظيفة التي التحق بها .

#### **3- مرحلة منتصف المسار من 35-50 سنة:**

نعبر هذه المرحلة في غاية الأهمية ضمن مسعى الفرد للتطور والنمو الوظيفي، فخلال هذه المرحلة هناك احتمالين إما ينحسن أداء الفرد وبذلك سيستفيد من مسؤوليات أكبر وأجور وحوافز أعلى(الحصول على ترقيات)، واما سيتهور أداءه ويتراجع حيث يمكن للفرد خلال هذه المرحلة ان يراجع تقييم ذاته وقدراته أو إعادة اختيار الوظيفة التي تتوافق مع قدراته .

#### **4- مرحلة المسار المتأخر من 50-60 سنة**

في هذه المرحلة سيكون بإمكان الأفراد الذين حققوا نجاحات في المراحل السابقة أن يستمروا في تحقيق طموحاتهم من خلال تقلدهم لمناصب اشرافية قصد نقل خبراتهم المتراكمة للأفراد

الجدد، أما الأفراد الذين فشلوا في المرحلة السابقة فإنهم سيبقون في نفس المستوى الوظيفي حتى بلوغ سن التقاعد .

5- مرحلة نهاية المسار 60-65 سنة :

وهي تعتبر من أصعب المراحل خاصة بالنسبة للأفراد الذين حققوا سلسلة من النجاحات خلال مسيرتهم الوظيفية .

### سادسا: مراحل تسيير المسار المهني

تتكون من ثلاث مراحل رئيسية هي: التخطيط للمسار المهني، التنفيذ، واخيرا تقييم المسار المهني، حيث تنجز هذه المراحل من قبل إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية مديري الوحدات التنظيمية الأخرى وفي مايلي شرح مختصر لهذه المراحل :

#### ❖ المرحلة الأولى: التخطيط للمسار المهني:

إن تخطيط المسار المهني يقصد به تلك العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المؤسسة من معلومات حول الفرص الوظيفية. ويحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين ومن أهم هذه الفوائد نجد :

- ✓ يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم؛
- ✓ يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم ؛
- ✓ يساعد المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة؛
- ✓ يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات وغيرها؛
- ✓ يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة ؛
- ✓ يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف .

وتشمل مرحلة تخطيط المسار المهني على خطوتين هما : مساعدة الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي وفيها يتم الكشف عن الميولات الوظيفية للفرد لتوفير له الدعم والمرافقة الكافية لتحقيق طموحاته حيث تعمل المؤسسة هنا على توفير برامج التدريب، تعيين مستشارين لمساعدة الأفراد في التقدم الوظيفي...الخ،

أما الخطوة الثانية فتتعلق بوضع مخططات التطوير من قبل المنظمة حيث يتم ذلك من خلال التعاون بين العامل وممثل عن المنظمة (الرئيس) معتمدا في إعدادة على مقابلة المسار، حيث كل عامل له الحق في هذا النوع من المقابلة على الأقل مرة كل سنتين، حيث تركز على الحاجة إلى التكوين وآمال التطوير المهني لدى الفرد. فهي تؤكد على ما يمكن أن تقدمه المؤسسة لمواردها البشرية من إمكانية التطوير الوظيفي، وهناك شكل آخر وهو مخططات الإحلال والتعويض. حيث تبين هذه المخططات المناصب العليا الشاغرة مستقبلا ومن الذي سيعين عليها حيث. يتم من خلالها التعرف على حجم الطلب على الموارد البشرية وعلى الأفراد الذين يمكن أن يضمّنوا الإحلال (أي جانب العرض)، مع مراجعة قدرات و طموحات المرشحين ومن ثم إعداد مخططات التطوير الفردي.

### ❖ المرحلة الثانية: تنفيذ المسار المهني

يتم ذلك من خلال مساعدة الأفراد في حل المشكلات التي تعترض مساره الوظيفي، مع العلم أن هذه المشكلات تواجهها فئات معينة من العاملين منهم المعينين حديثا أصحاب الشهادات، أو أولئك الذين وصلوا سن متقدم، وقد تكزن عند البعض الآخر في منتصف مساره الوظيفي، فمثلا بالنسبة للعاملين الجدد: حيث تقل حظوظ الترقية لديهم إن لم نقل تنعدم، فمساعدتهم تتحقق من خلال برامج الإدماج التي من شأنها التقليل من حالات القلق والخوف عن المستقبل المهني لهؤلاء الأفراد . وفي خطوة موائية تقوم المنظمة بتطوير المسار عمليا و ذلك من خلال تنفيذ مخطط تطوير المسار يحوي أهداف بالنسبة للمنظمة وتحقيق هذه الأهداف يتم من خلال تعديل يحدث في المهام، المسؤوليات، العلاقات...الخ، .، حيث يتم ذلك من خلال القيام بمراجعة دورية لمحتوى العمل وسياسات التكوين، وكذلك إعادة النظر في محتوى العمل وجعله يتماشى مع التحديات التي تواجهها المنظمة .

### المرحلة الثالثة: الرقابة على المسار المهني

في هذه المرحلة يتم إعادة تقييم النجاحات الفردية حيث يكون ذلك بصفة دورية، حيث يقوم كل فرد بتقييم مساره الوظيفي ليتأكد إن كان تقدمه الوظيفي يتماشى مع خطته للمسار، وهنا يواجه الفرد نتيجتين: إما النجاح أي أنه استطاع تحقيق طموحاته واشباع رغباته وحاجاته، وفي الحالة العكسية أي الفشل فإن روحه المعنوية ومستوى رضاه سينخفض ومن ثم سيعاني أداءه. في هذه الحالة على المؤسسة أن تشجع الفرد على ضرورة المحاولة مرة أخرى

في سياق متصل ، يجب على المنظمة ممارسة الرقابة على المسارات من خلال التأكد من مدى توافق التطور المحقق في المسارات مع ما تم التخطيط له لكافة الأفراد العاملين بها، حيث أن الغاية هنا من الرقابة هو الكشف عن الانحرافات بهدف التصحيح وتخفيض حالات الغضب وكذلك ممارسة الرقابة على الترقيات الفردية من خلال المقارنة بين الأفراد من حيث كفاءاتهم وحظوظ الترقية التي توفرت لهم ومدى تحقيق العدالة في ذلك .

## المحور التاسع: تقييم أداء الموارد البشرية

### خطة المحور:

أولاً: مفهوم الأداء البشري

ثانياً: محددات الأداء البشري

ثالثاً: مفهوم تقييم الأداء البشري

رابعاً: أهداف تقييم الأداء البشري

خامساً: مراحل وخطوات تقييم الأداء البشري

سادساً: معايير تقييم الأداء البشري

سابعاً: طرق تقييم الأداء البشري

### المعارف المرجوا اكتسابها :

الهدف من هذا المحور هو اكتساب المعارف التالية:

- التعرف على مفهوم الأداء البشري ومحدداته
- التعرف على مفهوم ومعايير تقييم أداء المورد البشري
- التعرف على تقنيات وطرق تقييم أداء المورد البشري

### أولاً :- مفهوم الأداء البشري

لقد اختلف الباحثون والمختصون في إعطاء مفهوم دقيق وواحد للأداء البشري بسبب اختلاف آرائهم وتوجهاتهم، لذلك فإننا نجد العديد من المفاهيم، حيث يعرف على أنه: «المستوى الذي يحققه الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به كما يمكن تعريف الأداء البشري بأنه مقدار الإنجاز أو النتائج المتحصل عليها جراء القيام بمهمة أو عمل ما، أو هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، إذن فالأداء هو الأساس للحكم على فعالية الفرد في عمله، ونوعية أدائه هي التي تحدد كفاءته.

### ثانياً :- محددات الأداء البشري

إن أداء الموارد البشرية ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين المحددات التالية: الجهد، القدرات والإدراك.

#### 1- الجهد:

يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية المبذولة من طرف الموارد البشرية من أجل القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، حيث يجب أن تكون هذه الجهود متناسب والعمل أو الوظيفة المسندة إليهم، كون هناك من الوظائف ما يتطلب طاقات جسمانية، والبعض الآخر يتطلب طاقات ذهنية أو عقلية، ويجب أن تشغل هذه الطاقات بشكل جيد.

#### 2- القدرات:

هي عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التعليم، التدريب و يجب أن تكون هذه القدرات متناسب و الوظيفة وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات:

- قدرات ذهنية: ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، و من أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب .
- قدرات بدنية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل، و التي ترتبط ببديل قوة عضلية.

3- الإدراك:

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.. كما يشير أيضا إلى تلك العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يسعى أو أن يتعلم، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل محدد من محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبدلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يتفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بدل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات اللازمة عادة ما يقيم أداءه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير، وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهد كبير في العمل، فيكون أدائه منخفض، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

**ثالثا: مفهوم تقييم الأداء البشري**

تقييم أداء الموارد البشرية هو تلك العملية الدورية، هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون، والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سلفا، كما يمكن تعريفه أيضا من خلال علاقته بالأنشطة الأخرى لتسيير الموارد البشرية حيث يشير إلى تلك العملية المتعلقة بقياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب عن ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

**رابعا: أهداف تقييم الأداء البشري**

تتيح عملية تقييم الأداء توفير حصيلة مهمة من المعلومات عن أداء الموارد البشرية لذا فهي تشكل مصدرا يتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات ترتبط مباشرة باتجاهات هذا الأداء،

وعموما فإن أهداف التقييم يمكن تبويبها في مجموعتين: مجموعة الأهداف الإدارية، ومجموعة الأهداف التطويرية:

#### 1- الأهداف الإدارية:

هي جملة القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية والخاصة بالترقية والنقل وإنهاء الخدمة من جهة، والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل معايير الاختيار والتعيين، قرارات تتعلق بتغييرات تنظيمية مرتبطة بخطط ونظم وإجراءات العمل، وأخيرا قرارات تتعلق بمراجعة وإعادة النظر في دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية.

#### 2- الأهداف التطويرية

وهي القرارات التي يتم اتخاذها في تحديد نوعيات الموارد البشرية التي تحتاج إلى التدريب والتنمية، وماهية المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء، حيث نجد أن المعلومات التي يستند عليها هذا النوع من الأهداف تساعد على تشخيص الاحتياجات التدريبية، ونوعيات المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاج إليها الموارد البشرية للتغلب على عوائق الأداء ليتم بعد ذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بنوعيات طرق التدريب والتنمية التي تتناسب مع الأهداف التطويرية للموارد البشرية.

كما حدد كل من جيل ولوشر Gill et Locher أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

✓ المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي/الحالي؛

✓ إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين. ،

✓ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.،

✓ المساعدة في تخطيط الموارد البشرية. ،

ويضيف باركينسون Parkinson أهداف أخرى هي كالتالي:

✓ العدالة والدقة في المكافآت.

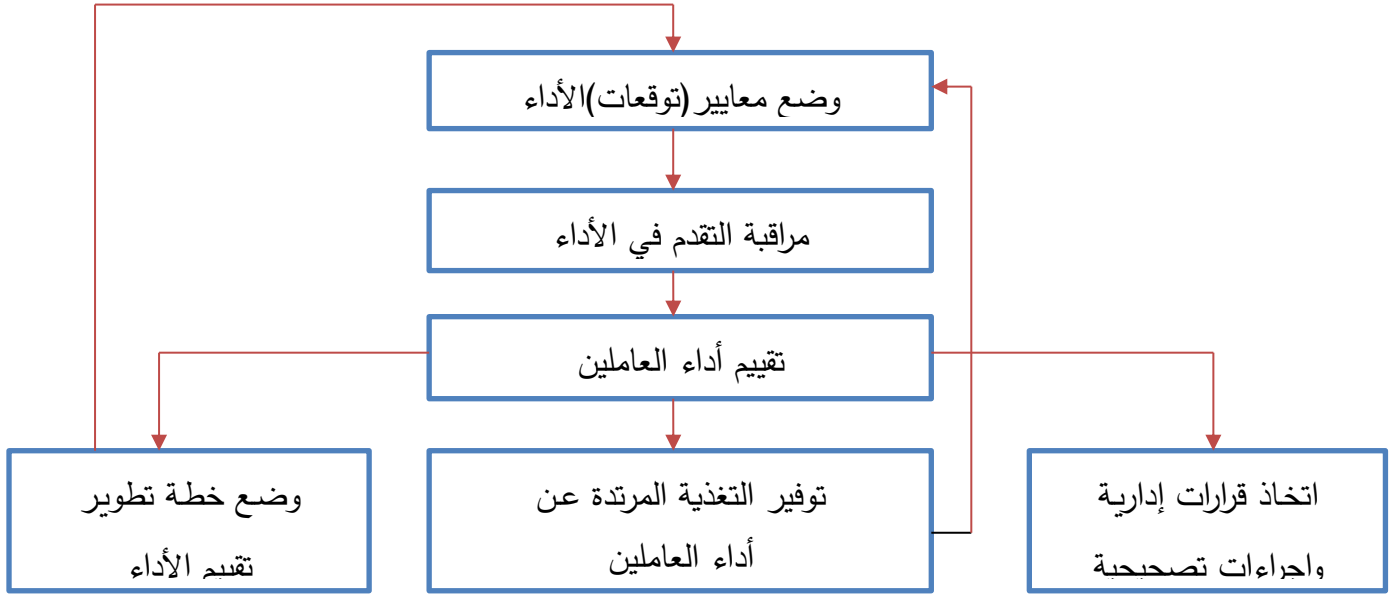
✓ العدالة والموضوعية في الترقيات. .

#### **خامسا :-مراحل وخطوات تقييم الأداء البشري**

نظرا لصعوبة وتعقد عملية تقييم أداء العاملين، وجب وضع تخطيط سليم يركز على أسس متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (02): خطوات عملية تقييم أداء العاملين:



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، 1991، ص 124.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في:

#### ❖ الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (الأهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات -إدارية وإشرافية- ، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها، والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.. وتجدر الإشارة هنا إلى تجسيد هذه الخطوة يتطلب لبني البداية تحديد أهداف عملية التقييم والتي قد تتمثل في :

➤ المساعدة في تخطيط المسار المهني؛

➤ المساعدة في تخطيط احتياجات الموارد البشرية؛

➤ تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم ؛

➤ تحديد الاحتياجات التدريبية .

بعد تحديد الهدف المرجوا أو الأهداف المرجوة يتم وضع معايير التقييم التي تعتبر جوهر عملية تقييم أداء المورد البشري وهي قد تكون مرتبطة بخصائص العمل مثل: مهارة التخطيط للعمل، السرعة في الأداء ، الدقة في الانجاز، احترام التعليمات واجراءات العمل...الخ، أو نتائجه مثل : كمية العمل ،

الجودة، وقت الانجاز .. الخ ، أو متعلقة بالصفات الشخصية للفرد العامل مثل : التعاون، المبادرة، الحماس ، اللباقة في التعامل ... الخ .

تجدر الإشارة هنا إلى ان تحديد هذه المعايير يجب أن يتبعه تحديد المقاييس المناسبة لقياس كل معيار من هذه المعايير وذلك في شكل كميات، معدلات، درجات ، مستويات .. الخ والغرض من وضع هذه المقاييس هو التمييز بين الأداء الجيد والأداء الضعيف .

#### ❖ **لخطوة الثانية: مراقبة التقدم في الأداء**

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

#### ❖ **الخطوة الثالثة: تقييم الأداء**

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

#### ❖ **الخطوة الرابعة: التغذية العكسية**

يحتاج كل عامل بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.، وتجدر الإشارة هنا إلى أن التغذية العكسية عادة ما تكون في شكل مقابلة بين المقيم والفرد العامل بغرض توضيح أهم نتائج التقييم حيث أن الهدف منها هو :

✓ التوضيح للفرد العامل مستوى أدائه مقارنة بما هو مطلوب منه ؛

✓ تمنح الفرصة لمناقشة كل الجوانب المرتبطة بالعمل مما قد يساعد في الكشف عن بعض

المشاكل أو الأخطاء الموجودة في تحليل وتوصيف الوظائف( تداخل الأنشطة والمهام، تصميم

الوظائف... الخ) .

#### ❖ **الخطوة الخامسة: اتخاذ القرارات الإدارية**

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت ..التدريب... الخ..

### من المسؤول عن عملية تقييم أداء المورد البشري ؟

لا شك أن تقييم أداء المورد البشري هو أحد الأنشطة المحورية لإدارة الموارد البشرية باعتبار أن نتائج التقييم ستبنى عليها العديد من الأنشطة الأخرى كالتدريب، الترقية، تخطيط المسار المهني .. الخ ، وعند الحديث عن مسؤولية التقييم فإن أمام إدارة الموارد البشرية العديد من الخيارات نذكر منها :

✓ الرئيس المباشر : وهو الأكثر شيوعا واستخداما ؛

✓ تقييم الزملاء: هادة ما يستخدم في حالات تقييم أفراد يراد ترقيةهم، لكن يعاب عليها انها غير موضوعية بسبب تحيز المقيم ؛

✓ لجان التقييم : قد تلجأ المؤسسة أو إدارة الموارد البشرية إلى تشكيل لجان تقييم قصد اضاء موضوعية أكثر على عملية التقييم ؛

✓ التقييم الذاتي : أي قيام الفرد بتقييم ذاته وعادة ما يقترن هذا بطريقة 360 درجة ( التغذية العكسية) التي سنتناولها لاحقا .

### سادسا: معايير تقييم الأداء البشري

لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف. وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبيين أساسيين هما:

1- الجانب الموضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، وتمثل تلك المقومات في الآتي:

✓ المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل، وكيفية أدائه.

✓ كمية الأداء: وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

✓ جودة الأداء: وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي، وظروف العمل، والإمكانيات المتاحة.

2- الجانب السلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

- ✓ التعاون: حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة، أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.
- ✓ درجة الاعتماد عليه: ويقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجاته إلى المتابعة.
- ✓ الحرص على سلامة وسائل العمل: حيث يقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.
- ✓ المواظبة: حيث يقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.
- ✓ احترام وقت العمل: ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

### سابعا: طرق تقييم الأداء البشري

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين ، وعلى العموم يمكن تلخيص هذه الطرق في 03 مجموعات أساسية هي :

- مجموعة الطرق المعيارية : وتسمى كذلك بطرق المقارنة وهي عادة ما تستخدم للإجابة على السؤال الرئيسي التالي :من الذي يقدم أداء أفضل؟ ونجد منها : طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي ، طريقة الترتيب العام ن طريقة المقارنة الزوجية
  - مجموعة الطرق السلوكية : الهدف من الطرق المدرجة ضمن هذه المجموعة هو تقييم الأداء السلوكي للفرد ومنها : طريقة الأحداث الحرجة ، وطريقة الإختيار الإجباري
  - مجموعة الطرق الحديثة : وهي تشمل طريقة 360 درجة ، وطريقة الإدارة بالأهداف .
- وفي مايلي شرح مختصر لهذه الطرق :

#### 1- مجموعة الطرق المعيارية في تقييم الأداء البشري

تتمثل هذه الطرق في ما يلي

- 1-1- طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي: تقضي طريقة الترتيب أن يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ، طبقا للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف المصلحة أو القسم أو الإدارة، وبالتالي أهداف مؤسسة.
- تتميز هذه الطريقة بأنها:

- ✓ سهلة التطبيق لأنها تعتمد على الأداء العام فقط ؛
- ✓ مفيدة للمنظمات الصغيرة ؛

✓ التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء تتم بطريقة واضحة.

يؤخذ على هذه الطريقة أنها:

✓ الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية،

فقد يميل إلى الذاتية في الترتيب والتقييم ؛

✓ يصعب تطبيقها في الحالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.؛

✓ لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى .

ويمكن تبسيط هذه الطريقة في المثال التالي:

الجدول رقم (1): تقييم العاملين حسب طريقة الترتيب:

الترتيب	المجموع	حل المشكلات	المواظبة	التعاون	القيادة	
2	8	1	1	2	4	أحمد
1	1	1	0.5	4	3.5	محمد
3	7	2	2	2.5	1.5	محمود

## 2-1- طريقة المقارنة الزوجية

تتم هذه الطريقة عن طريق تقييم العاملين في كل قسم او مصلحة أو إدارة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد في المجموعة مع فرد آخر طبقا لقواعد التوافق، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية.

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث (ن): عدد الأفراد المطلوب تقويمهم، ونظرا لكون ان كبر عدد المجتمعات قد يمثل عائق امام تطبيق هذه الطريقة فقد اقترحت طريقتين للتغلب على هذه المشكلة وهما :

❖ الطريقة الأولى: يتم خلالها تقسيم العدد الكلي للأفراد إلى مجموعات أصغر ثم تكوين المجموعات الثنائية الممكنة داخل كل مجموعة.

❖ الطريقة الثانية: وفقا لهذه الطريقة ليس من الضروري أن تتم المقارنة بين كل فرد وكل فرد آخر في المجموعة الكبيرة، وإنما تختار عينة من المجموعات الثنائية ، بحيث يتساوى الأفراد محل التقييم في عدد المجموعات التي يوجد فيها كل واحد منهم وبشرط أن يتم الاختيار بطريقة منتظمة.

تتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة وسهلة التطبيق.

في حين يؤخذ عليها أنها:

✓ عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين ؛

✓ لا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا ؛

✓ لا تتوفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية .

### 3-1- طريقة الترتيب العام

هذه الطريقة هدفها تقييم الاداء الكلي لفرد وليس على أساس تفصيلي .، ووفقا لذلك يقوم الشخص القائم بالتقييم (الرئيس المباشر) بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيبا تنازليا أو تصاعديا وفقا لمستوى أداءهم ككل،

من مزاياها أنها سهلة وبسيطة التطبيق باعتبارها لا تلزم الشخص المقيم بالتمييز بين مستويات أداء الفرد بسبب عدم وجود معايير محددة لتقييم الأداء، أما من عيوبها أنها غير موضوعية باعتبارها تتوقف على التقدير الشخصي للمقيم ، كما أن اهمال تقديم تقدير تفصيلي لأداء الفرد) واجباته، الوقت المستغرق في الانجاز، الدقة في الإنجاز..الخ) لا يقدم صورة حقيقة عن مستوى أداءه .

### 4-1- طريقة التوزيع الإجباري :

تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي، ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين بنسبة 10% من عدد الموظفين، و20% لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط، و40% لمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات المختلفة.

تتميز هذه الطريقة بأنها:

✓ سهلة الاستخدام أو التطبيق العملي.؛

✓ تقوم بتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على فئات بشكل واضح؛

✓ تحدد من التحيز(منح العاملين أقل أو أعلى أداء) .

في حين يعاب عليها أنها:

✓ لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين.؛

✓ تقتل روح التنافس بين العاملين .

✓ تناسب المنظمات الكبيرة .

#### 5-1- طريقة القوائم

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف من خلالها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال، وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية ليمثل التقييم النهائي للموظف.

من مزايا هذه الطريقة أنها:

✓ موضوعية (ترتكز على سلوك العامل) ؛

✓ قليلة الأخطاء؛

✓ نقل من نحيز المقيم (المشرف لا يعلم الأوزان)..

ويؤخذ عنها أنها:

✓ تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها ؛

✓ تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء.

#### 2- مجموعة الطرق السلوكية في تقييم الأداء البشري

يمكن توضيح اهم الطرق الحديثة في تقييم أداء المورد البشري في ما يلي:

#### 2-1- طريقة الأحداث الحرجة :

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقوم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من ؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث. وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبى أو ايجابى.

تتميز الطريقة بـ:

✓ موضوعية (تقييم السلوك الفعلي)؛

✓ تعتمد أحداث واقعية. ؛

✓ توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين ؛

✓ تبرز نقاط القوة والضعف في الأداء.

في حين يؤخذ عنها أنها:

- ✓ تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث ؛
- ✓ تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل.

## 2-2- طريقة الاختيار الإجباري

وفق هذه الطريقة يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات ،كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة. وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملء هذه الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يرى أنها مناسبة ، ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمؤوسيه هي التي اختارها الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

## 2-3- القوائم السلوكية المتدرجة

تكمل هذه الطريقة مدخل الإدارة بالأهداف لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء، و تركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية، وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه، ويمكن ملاحظته وقياسه وكذلك فإن هذه الطريقة تفرق بين السلوك والأداء و النتائج..

## 2-4- طريقة التمثيل البياني

في هذه الطريقة يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة، التي يتطلها العمل، والتي يجب أن تتوفر في الفرد، ويطلب من المقيم قياس وتقدير مدى توفر ذلك في الموظف، ومن أمثلة هذه الصفات: القدرة على التعاون، الشعور بالمسؤولية، المثابرة والمواظبة، العلاقة بالمرؤوسين، القدرة على حل المشكلات، العلاقة بالرؤساء، القدرة على القيادة.

من محاسن هذه الطريقة أنها:

- ✓ سهلة الاستخدام، ولا تستغرق وقتا وجهدا كبيرا.
- ✓ قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم.

في حين يعاب عليها ما يلي:

- ✓ الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزا في تقديره ؛
- ✓ أن عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا أو متشددا ؛



✓ قد تعطي أوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتبار لأهميتها النسبية.

3- مجموعة الطرق الحديثة

1-3- الإدارة بالأهداف :

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

✓ يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات ؛

✓ يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد، فمثلا لا نكتفي بالقول أنه من الضروري زيادة حجم الإنتاج بمقدار خمس وحدات في الشهر الواحد ؛

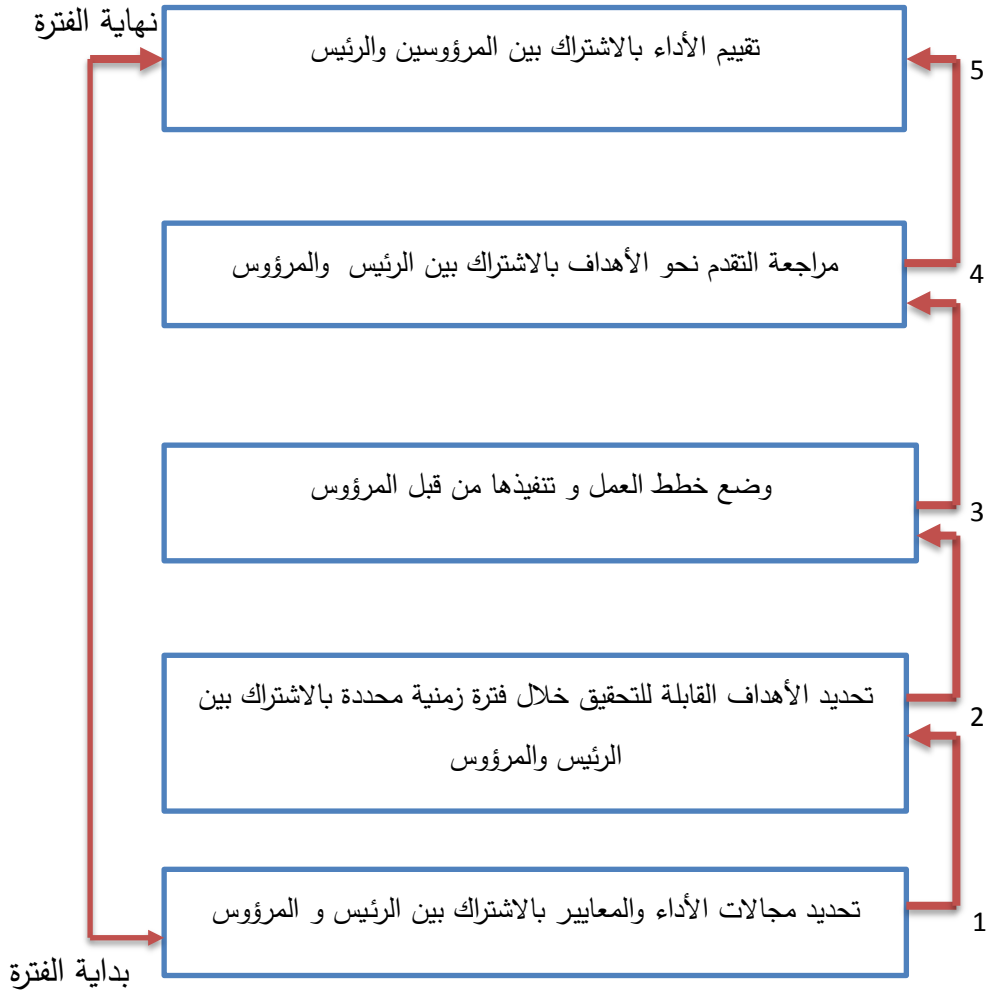
✓ تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر، ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها ؛

✓ يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس ؛

✓ بعد أن تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقييم نفسه موضحا ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززا ذلك بحقائق رقمية.

والشكل الموالي يلخص مضامين هذه الطريقة::

الشكل رقم (03): خطوات الإدارة بالأهداف:



من مزاياها أنها تشارك الفرد في وضع معايير التقييم وهو ما ينعكس ايجابا على مستويات أداءه بحكم معرفته المسبقة بما هو مطلوب منه كذلك تشجع على ايجاد حلول لمشاكل العمل ، أما من عيوبها قد لا يستطيع الفرد الوصول لتحقيق الهدف المرجوا بسبب ظروف قاهرة ، كما أنها قد تجعل الفرد يركز على النتائج بغض النظر عن الوسائل المستخدمة من أجل الوصول للهدف المرجوا .

2-3- طريقة 360 درجة :

تسمى كذلك بطريقة التغذية العكسية وهي تقوم على فكرة البحث عن المعلومات المتعلقة بأداء الفرد من أكبر قدر ممكن من المصادر أو الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة به مثل : الزملاء، الرئيس المباشر، الزبائن.... الخ، وهناك من يضيف مصدر آخر وهو التقييم الذاتي حيث يقوم الفرد بتقييم أداءه وهو ما يجعل نتائج التقييم أكثر قبولا بسبب مشاركة الجميع وعدم اقتصارها فقط على المسؤول المباشر .

كخلاصة لما سبق ، يمكن القول انه لا توجد طريقة مثلى لتقييم أداء الأفراد حيث نجد ان المؤسسات عادة ما تلجأ إلى استخدام منهج لتقييم مشترك يقوم على المزج بين طريقتين أو أكثر في تقييم أداء الفرد ، كما أن متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة فرضت التحول نحو منهج الإدارة بالأهداف وطريقة التغذية العكسية باعتبارهما طريقتان يحققان طموح كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء .

المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
- 2- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- 3- خالد عبد الرحيم الهيبي، ادارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2005.
- 4- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية، 2001 .
- 5- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002،
- 6- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، 1991.
- 7- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 8- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع،، القاهرة، 2001.
- 9- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ، عمان ، 2005 .
- 10- فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .
- 11- محمد سعيد أور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1993 .
- 12- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

- 13- blanchard ,Quand les RH construire la croissance, edition d organisation,Paris,2005.
- 14- Jean Marie periti, Gestion de ressiurces humaines,Vuibert,2 edition,Paris,1998.
- 15- Jean Pierre citeau; Gestion de ressiurces humaines,3 edition; ed Armand colin, Dalloz,2000.
- 16- Petit et autres, Gestion stratégique est Opérationnelle de ressources humaines,ed Geaton Morin, Québec, 2000.