

جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة مقدمة لفائدة طلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة
الموارد البشرية

محاضرات في أساس إدارة الموارد البشرية

من إعداد:

الدكتور: شنيني عادل

السنة الجامعية: 2025/2026

مقدمة حول المطبوعة:

تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم نظراً للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى، كم أنها أخذت من اهتمام الدارسين والباحثين والعلماء الحيز الأولي في السنوات الأخيرة، فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهاماً روتينية كالتوظيف والتدريب والتحفيز؛ بل أضيف لها أبعاد متداخلة مع بقية العرفة العلمية الإدارية منها والسلوكية والإجتماعية، فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص، واعتبرت أن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية، فالقول أن هناك إدارة ناجحة وإدارة فاشلة إنما يعني بالتحديد أن هناك مدراء ناجحون ومدراء غير ناجحين، إلا أن نجاح المدراء والإدارة معًا رهن بصياغة وإعداد وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات البشرية والإدارية، وبسبب دور الموارد البشرية الفعال في كافة العمليات الإنتاجية والبيعية والإدارية والمالية وغيرها، فإنه حق تطورات سريعة في مجال الصناعات والخدمات والتكنولوجيا، وأدى أيضاً إلى تغيرات ملموسة في تصميمات الهيكل التنظيمي للمنظمات وبالتالي في احتياجاتها من المواد البشرية.

وكانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروات الحقيقة للمؤسسات لكنها تلعب أدواراً حيوية في صنع ونجاح المؤسسات، فإن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمدخلاتها وخرجاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات.

وقد قمنا بتقسيم المطبوعة إلى عشرة محاور أساسية هي:

المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المحور الثاني: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية

المحور الخامس: نظام الأجر والحوافز

المحور السادس: التدريب

المحور السابع: إدارة المسار الوظيفي

المحور الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية

المحور التاسع: وظيفة الصيانة والتكامل لإدارة الموارد البشرية

المحور العاشر: التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية

المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية**أولاً: إدارة الموارد البشرية، التطور والنشأة.**

إن الإهتمام المتزايد بإدراك أهمية دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث أخذ أبعاداً نتيجة التغير المتتسارع على بيئه المؤسسات ومدى قدرتها على تأمين تعاملات مناسبة للتعامل مع اتجاهات التغيير الحاصل في بيئه الأعمال لكي تحافظ على مركزها التفاشي الحالي والمستقبلبي، ومن هنا أدركت المؤسسات الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية للنجاح في ظل وجود وظائف توجيهية وقيادية للأفراد بشكل يحقق النمو والتطور للوصول إلى بيئه عم تمتاز بالابتكار والتميز والإنجاز، خاصة في ظل متغيرات إقتصادية وإجتماعية وسياسية.

1- تطور إدارة الموارد البشرية:

عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار تغيرات متعددة تلزمه تلازمه مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات الصناعات وال حاجات المتلقة بالموارد البشرية، ويمكن تصوره بمحطات أو مراحل تركت بصماتها على هذه الإدارة متمثلة في مراحل خارجية وأخرى داخلية هي¹:

- العوامل الخارجية المقدمة عامة من أجل تفسير إدارة الموارد البشرية حسب درجة الأهمية لجمعية

ANDRH؛

- المنافسة؛

- التغيرات التي تطرأ على سوق الأسعار والمنتجات؛

- تطور المؤسسات؛

- تطور تكنولوجيا المعلومات؛

- تطور سوق العمل.

¹ - قسول سفيان، "محاضرات في إدارة الموارد البشرية"، مطبوعة مقدمة لفائدة طلبة إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، جامعة بشار ،2022، ص.03.

ومن هذا المنطلق ظهرت وظيفة الموارد البشرية بإعتبارها مركز ضبط المؤسسة للتحديات الاستراتيجية والتجارية.

أما العوامل الداخلية حسب درجة الأهمية هي:

- تنظيم أوقات العمل؛
- تطور إدارة المؤسسة؛
- الرغبة في العمل بما يقابلها تزايد ضغوط العمل؛
- الحاجة إلى الاعتراف داخل المؤسسة وتتطور العلاقات الإجتماعية.

أما أهم المحطات وأبرزها هي¹ : مرحلة النشأة، مرحلة النمو، مرحلة البلوغ، وأخيراً الواقعية والتحدي.

١-١. مرحلة النشأة :

تميز هذه المرحلة التاريخية ما قبل عام 1900 ببروز بعض الكتاب الذين ينادون بالإهتمام بالعنصر البشري وهذا من خلال كتاباتهم المستمرة، ونخص بالذكر Robert Owen عام 1771 و Adam Smith عام 1776 ، و Charles Babbage عام 1832 ، الذين كانت أفكارهم حول المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مثل تقسيم العمل وأرباب العمل والمنفعة المتبادلة بين العاملين ومشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج ...

ومع قيام الصورة الصناعية ثم بروز حالات، تم الإستعانة فيها بأخصائين في الأنشطة الخاصة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، للمساعدة في عمليات التعيين والأمن الصناعي وأيضاً النواحي الصحية بما يخدم أهداف أصحاب المصانع في ذلك الوقت وكذلك ظهور ما يدعى بتحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي داخل المصانع (الرفاهية الصناعية).

¹ - كامل ببرير، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، ط١، دار المنهل، لبنان، 2012، ص42.

والملحوظ في هذه المرحلة أنها تتصف بالعشوائية في التنفيذ نتيجة عدم استفادتها لمضامين ومعايير علمية.

1-2. مرحلة النمو:

وهي المرحلة التي تقع ما بين 1890 و1950 بالاعتراف الصريح بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية وعلى إثرها ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية عام 1914 في شركة فورد (Ford) لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية أطلقه مؤسس الشركة Henri Ford وكان تحت اسم "إدارة الاستخدام" من أجل الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تهتم بالتخفيط لاحتياجات المؤسسة لمورد البشري واستقطابه و اختياره وتعيينه وتحديد أجره إضافة إلى أسباب دوران العمل المرتفع في هذه الشركة ومحاولة إيجاد الحلول والتفاوض مع النقابات العمالية وتحسين العلاقة بينهما لمنع حدوث أزمات في الشركة نتيجة انخفاض الأجر.

أما المرحلة تلت الثورة الصناعية والتي تميزت بمرحلة وراء المدارس الإدارية، فقد ساهمت مخرجات هذه المدارس في إحداث تغيير أساسي لدور إدارة الموارد البشرية وأسست لنمو أنظمة الأفراد وأنشطتها والتي لا تختلف كثيراً عن الأنشطة الحالية التي تمارسها هذه الإدارة في الوقت الكالي، ولعل أهمها¹:

1-2-1. حركة الإدارة العلمية (تايلور):

لقد امتد تأثير حركة الإدارة العلمية على الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص خلال الفترة (1900-1930)، ويعتبر تايلور أباً لحركة الإدارة العلمية كما أن من أنصارها (Frank And Litioon) و (Morris Cook) و (Henri Gantt) و (Gilbreth) على أساليب وإجراءات الإدارة من خلال تحديد المبادئ العلمية التالية:

- تحديد مواصفات كل عمل؛

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، ط2، دار وائل للنشر ،الأردن، ص40.

- اختيار الإنسان المناسب للعمل وتدريبه لكي يؤدي عمله بطريقة علمية؛
- منح العامل حواجز مادية مناسبة؛
- فصل الوظائف الإدارية عن الوظائف غير إدارية.

ومما لا شك فيه أنه لحركة الإدارة العلمية تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية بإعطاءها تصور للعلاقة بين الموظف والإدارة من خلال التأكيد على التخطيط والتصميم في أداء الأعمال الإدارية بدلاً من الحدس والعفوية وتحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل لأداء عمله وضرورة تدريسه على ذلك الأسلوب وتحديد معايير للإنجاز وتوفير الحواجز المادية لتحفيز العاملين وإزالة مصادر الصراع وتقديمها من أجل زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح.

١-٢-٢. حركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية الحديثة:

إن المنهج السابق الذكر (المدرسة العلمية) لم تأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية والإجتماعية للأفراد، حيث ساد هذا الفكر لفترة طويلة بإعتبار أن وظيفة الفرد تكمن في أداء الأعمال التي تسند إليه ودراساته في المؤسسات وسلوكه يعتبر متغير وعامل ثابت مثل عناصر الإنتاج الأخرى بدلاً من معاملاته كأدوات التغيير وأهمها جميعاً، بحيث يؤشر سلوكه على المؤسسة.

ونبهت تجارب - الهاوثرتون - في شركة ويستيرن إلكترونيك الأمريكية بقيادة آلتون مايو إلى أهمية مشاعر الأفراد اتجاه العمل ودوافعهم وعلاقتهم وقيمهم الإجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل.

كما بين آلتون مايو أن سير المؤسسة يتأثر بعناصر ذات طبيعة نفسية إجتماعية وإلى جانب التنظيم الشكلي يوجد تنظيم لا شكلي (غير رسمي) محدد بمفاهيم الشعور، المركز، النفوذ وينشأ هذا التنظيم من وجود جماعات لا تعرفهم المؤسسة.¹

¹ - نوري منير، "تسخير الموارد البشرية"، ط2، جامعة الشلف، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص52.

وحاولت هاته الحركة (حركة العلاقات الإنسانية) وضع المبادئ التالية¹:

- المواءمة بين الفرد والجماعة والمؤسسة؛
- إرتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم؛
- أهمية الحوافر المادية والمعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيتهم؛
- النظر إلى الفرد باعتباره إنسان له أفكار وأحساس؛
- تعزيز دور إدارة الاستخدام وإيجاد أفراد مختصين بإدارة الأفراد ومن ثم إدارة الموارد البشرية.

2-3. الحوكمة السلوكية:

برزت هاته الحركة بسبب العيوب التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية فظهر هذا التيار الذي يركز على السلوك الإنساني في المؤسسة ولا يهتم بالتكوين الداخلي لها، وراجت هاته الحركة في الفترة ما بين (1940- أواخر الخمسينات من القرن الماضي)، ومن أهم اهتمامات الباحثين كانت في القضايا ذات الصلة بالسلوك التنظيمي وخاصة بعد ظهور كتاب (Chester Barnard) عام 1938 بعنوان وظائف المديريّة، وتلاه (Siamon) في كتابه السلوك الإداري، حيث وضعوا أساساً جديداً في التنظيم باعتباره نظاماً إجتماعياً، وركزت على المحاور الآتية²:

- الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك التنظيمي؛
- إن التنظيم الرسمي لا يوفر الجو المناسب للتنظيم الفعال؛
- زيادة الاهتمام بالتنظيم الغير الرسمي في السلوك التنظيمي؛
- البيئة عنصر متغير في تحديد السلوك التنظيمي؛
- التركيز على الجوانب النفسية والإجتماعية للفرد.

¹ - قسول سفيان ، مرجع سابق ذكره، ص 08.

² - نوري منير ، مرجع سابق ذكره، ص 60، بتصرف.

وفي الأخير نستنتج أن الحركة السلوكية جاءت بأفكار مستقاة من الواقع تشمل علم النفس الاجتماعي الذي يدرس الكيفية التي يتأثر الأفراد ويؤثرون بها على بعضهم البعض، وعلم السلوك التنظيمي الذي هو كذلك يتعلق بالبحث في الأسباب لسلوك الأفراد وكيفية استخدام هاته المعرفة في سبيل زيادة فاعلية الأفراد والرفع من أداءهم داخل المؤسسة.

3-1. مرحلة البلوغ:

وهي المرحلة التي شهدت عصر التدخل الحكومي في برامج إدارة الأفراد في كافة المؤسسات كشكل من أشكال الحماية للموارد البشرية ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة أكثر إلى إدارة كفؤة ومتخصصة مهنياً لإدارة الأعمال وبالتالي زاد الإهتمام بإدارة الاستخدام وتغير هذا المصطلح ليطلق عليه "إدارة الأفراد"، وأصبح تخصص له قواعد وأصول يدرس في أغلب الجامعات وشاعت هاته التسمية كثيراً ما بين الأعوام 1960-1980 بظهور نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوروبا تهتم بإدارة الأفراد وتنادي بما يلي¹:

- توسيع نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد، بحيث لا تشمل فقط قاعدة الهرم الإداري بل جميع العاملين؛
- تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية، كما ساهمت هاته المرحلة في التمهيد للدخول في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

4-1. مرحلة الواقعية والتحدي:

رسخت هاته المرحلة أواخر القرن العشرين 1980 إلى يومنا هذا مفهوماً أساسياً في دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمؤسسات من حيث تنظيم علاقات عمل أكثر نضجاً بين المورد البشري والمؤسسة يتحول حول تحقيق توازن بين المسؤوليات العادية وبين موقعها كشريك استراتيجي في إدارة المؤسسة المعاصرة.

¹ - قسول سفيان، مرجع سابق، ص 09.

ونتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة وانتشار المؤسسات العالمية التي توظف الكوادر البشرية بما يتناسب مع هذه المرحلة فقد تغير المسمى من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، بل لم يبقى هذا التغيير في الاسم فقط وانتقل إلى تنفيذ السياسات والتخطيط والمشاركة في اتخاذ القرار ومورد أساسي تنافسي في المؤسسة.

2- مفاهيم إدارة الموارد البشرية: تعريفها، أهميتها، أهدافها

2-1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

تشكل الموارد البشرية كنوزاً خفية، لا بل حقيقة لدى بعض المؤسسات، وقد لا يرى فيها البعض الآخر من المؤسسات سوى ثمرات موسمية تقطف وتستبدل حسب الحاجة إليها، من جهة أخرى نجد مؤسسات أخرى كذلك ذات الطابع الاستخدامي الصرف، قد لا ترغب في إطلاق كلمة (الموارد) على الأفراد والقوى العاملة لديها، وقد لا تكتفي باعتبار هؤلاء مستخدمين مؤقتين أو شبه دائمين تنتهي عمالتهم بانتهاء الحاجة إليهم.

من مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاءً بتقاددهم وإنهاء مهامهم وخدماتهم.

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.

كما أنها تعرف باختصار أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تطويرهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

كما يقصد بإدارة الموارد البشرية "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة تقتها في عدالة الإدارية وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية"¹.

أما عرفاها (J-Martin) بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية للعلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملية وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"².

كما عرفتها الجامعة الأمريكية بأنه: "فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما تعرفها بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستعمال الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب"³.

ومن التعريف السابقة يتضح لنا بأن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة من تحليل وتصنيف الوظائف إلى الاستقطاب ثم الاختيار والتعيين ثم التدريب والتقويم، بالإضافة إلى التحفيز من خلال التعويض والأجور ثم تقييم الأداء، وعليه فهي فن اكتساب المورد البشري الكفوء ووضعه في المكان المناسب من أجل إعطاء الإضافة وخلق الميزة التفاضلية للمؤسسة.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

يكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب جوهيرية نلخصها بما يلي:

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص15.

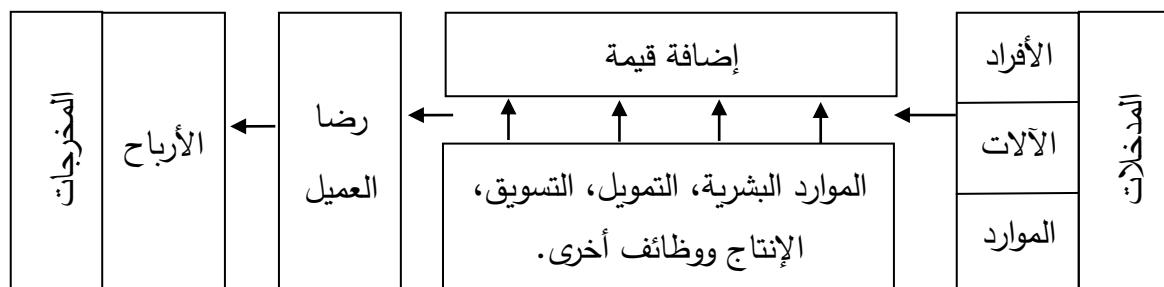
² - صالح إبراهيم العواسا وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات المعاصرة"، دار البيازوري، الأردن، 2019، ص29.

³ - مهما عادل أمين، "إدارة الموارد البشرية"، محاضرات لاستيفاء مقياس إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2023، ص04.

- أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل وليس فقط المؤسسات العاملة فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها؛
- أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلم المتخصص الآخر؛
- أسباب أخرى منها ما يتعلق بالمؤسسات، ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرائق اختيارهم للانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها؛
- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين؛
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية لقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم؛
- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى؛
- تضطلع إدارة الموارد البشرية بوظائف تخصصية تساعد على إعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المطلوبة، وتوفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين، ما ينعكس على الأداء الفردي والمؤسسي؛
- تعمل إدارة الموارد البشرية على إدارة العلاقات بين الموظفين وإيجاد بيئة عمل صحية من خلال تطوير علاقات عمل فعالة بما يسهم في تقليل الصراعات الوظيفية وتحسين المناخ التنظيمي، وهو ما يعزز العمل الجماعي وروح الفريق وبالتالي تحقيق الولاء والرضا الوظيفي؛
- المساهمة في صورة المنظمة وسمعتها على المستوى التفاسي والمجتمع ككل؛
- تعد الموارد البشرية أساس الإقلاع الاقتصادي بمعنى هي أهم مدخلات العملية التنموية من خلال فعاليتها على مستوى منظمات الدولة في مختلف القطاعات القائم على إدارة المعرفة والكفاءات¹.

الشكل التالي: يوضح دور الموارد البشرية في خلق القيمة:

¹ - زلن مريح، "مطبوعة بيdagوجية في مقاييس إدارة الموارد البشرية"، محاضرات لاستيفاء مقاييس إدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، 2024/2023، ص19.



الشكل رقم 01: دور الموارد البشرية في خلق القيمة

2-3. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تجمع إدارة الموارد البشرية بين أربعة أهداف هي¹:

- أهداف تنظيمية: تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء من النظام الشامل للمنظمة، فهي تؤدي مهامها بشكل

مترابط مع الأجزاء الأخرى في حدود أهدافها التنفيذية والاستشارية؛

- أهداف وظيفية: تتحقق من خلال قيامها بوظائف تخصصية مرتبطة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة

وفقاً لاحتياجاتها وإتاحة فرص التقدم والتطور وتوفير الظروف التي تمكن من العمل القائم على التعاون

الذي يزيد من إنتاجيتهم فيزيد من المكافأة والراتب؛

- أهداف إنسانية: من خلال مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم على اعتبار أنهم أهم

عنصر في العملية الإنتاجية؛

- أهداف إجتماعية: من خلال تطوير وتنمية المجتمع وذلك بالقيام بمهام مختلفة وفق تخصصاتهم

وخبراتهم؛

وكذلك هناك أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة؛

- تربية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج؛

¹ - عبد اللواي صبيحة، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة"، محاضرات تسيير الموارد البشرية، جامعة البليدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2023/2022 ص.09.

- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء؛
 - تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم مادياً ومعنوياً وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل.
 - المحافظة على القوى العاملة المدرية ذات الكفاءة وتأهيل مساحتها المستمرة في نجاح أهداف المؤسسة.
- كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتقسم إلى نوعين هما المشاركة Participation والفاعلية Effectiveness، فالمشاركة هي أولى أنواع الأهداف ومعناها الحقيقي يمكن في انتساب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسات، إذ قد يتواجد أو يتواصل فريق عمل إدارة الموارد البشرية في سوق العمل ليختار من بين القوى العاملة المتوفرة ما يتناسب وأهداف إدارته.

أما الفاعلية، فهي ثاني أنواع الأهداف، والغاية منها جعل القوى العاملة، أي الموارد البشرية تتجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة، وكما هو معروف فإن الفاعلية مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة، أبرزها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب به.

المحور الثاني: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

أولاً: ماهية وأهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة بالكم والنوع من العمالة خلال الفترة التي يغطيها التخطيط، أو بعبارة أخرى الموازنة بين الطلب للموارد والعرض المتوفر منها بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً لتلبية متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً.

ويعرف كذلك بأنه هو إستراتيجية للحصول واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، والانتقاء الحسن للنوعيات والأعداد المناسبة من العمالة كفيل يجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة.

- أهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: تكمن أهمية تخطيط القوى العاملة في توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة المعينة من حيث عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية والمهارات

المتاحة، إضافةً لمعلومات تتعلق بالجنس والسن والحالة الأسرية والتعليمية وغيرها من المعلومات التي

تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة.

كما أن التخطيط الرسمي للموارد البشرية يساهم في تحقيق المنافع التالية للمنظمة:

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل

وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقة البشرية بشكل كفؤ وتقليل الفائض في

بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى.

- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابلية، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى

نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

- يؤدي إلى موازنة الكفاءة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تتحقق هذه

الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى

كالاختيار والتدريب والتحفيز ... إلخ.

- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن

أعمالهم ومنظمتهم.

- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى

القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام

الاشتراكي.

ثانياً: كيفية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يبداً التخطيط أهداف المنظمة وأثرها على حجم العمالة المطلوبة، فمثلاً إذا استهدفت المنظمة زيادة

إنتاجها فهذا يعني ضرورة تحليل ظروف الطلب والعرض.

كما أن الخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (SHRP) هو أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والتوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات السليمة والصحيحة.

ثالثاً: تحليل المطلوب من العمالة:

تتمثل هذه العملية في تحديد العمال المطلوبين من حيث العدد والتوعية، مع العلم أنه لا توجد طريقة متفق عليها ومعتمدة من طرف جميع المنظمات وذلك بسبب تعدد العوامل المؤثرة في هذا التحديد أو التنبؤ، وحتى يتسعى لنا تحديد عدد العمالة نوعيتها بشكل واضح وسليم يجر بنا أو التعرف على هذه العوامل:

1. العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمال: هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية تحديد العمالة خلال

فترة الخطة نستعرض بعضها فيما يلي:

- تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- التأكد من أن شاغل الوظيفة قادر على أدائها.
- تحديد تأثير التغير المتوقع في حجم الإنتاج.
- تحديد تأثير التغير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج.

2. طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة: يوجد العديد من لطرق منها ما يتم بالإدارة العليا، وهي الطريقة النوعية،

ومنها ما يقوم به المدراء التنفيذيون وهي الطرق الكمية.

رابعاً: كيفية معالجة الفائض العجز من العمالة:

تقوم المنظمة بعدة عمليات وذلك بعد تقدير الاحتياجات والمعرض من العمالة (الموارد البشرية) وذلك

بإزالة الفروق بين المعرض منها والمطلوب منها وتعديلها.

1- تقنيان معالجة الفائض من العمالة في الحالات التالية:

❖ حالة الندرة: كي لا تقرض المنظمة في عمالها تقوم بإعادة تأهيلها للقيام بأعمال أو الاحتفاظ بها.

❖ حالة الوفرة:

- اللجوء إلى سياسة إنهاء الخدمة مع منح تعويضات تمكنهم من ممارسة عمل آخر.
 - استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة في بعض الوظائف.
 - إيجاد فرص عمل بديلة في منشأة أخرى تعاني النقص في العمالة.
- 2- تقنيات معالجة العجز في العمالة: تل JACK المنظمة في هذه الحالة إلى واحد أو أكثر من البدائي التالية:

❖ حالة الندرة:

- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف كالجامعات ومراكز التكوين المهني.
 - تخفيض شروط التوظيف وعدم التشدد في معايير الاختيار وتعويض ذلك بالتدريب.
- ❖ حالة الوفرة: لا توجه المنظمة مشكلاً كبيراً في هذه الحالة في توفير وتغطية العجز.

المotor الثالث: تحليل وتصميم الوظائف

تعد عملية تحليل وتوصيف الوظيفة، أو العمل الحجر الأساسي لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتقدير الأداء وتحديد الأجر والتدريب والتطوير، التقليل، الترقى، وغيرها ولها أهمية كبيرة في الاعتماد عليها وخاصة المعلومات التي تسفر عنها هذا التحليل كأساس لتحديد وتنظيم العديد من أنشطة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تحليل الوظائف ووصفها

يُقصد بها تحديد معلم كل وظيفة (العمل)، أي توضيح ماهيتها وواجباتها ومسؤولياتها وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة وفي من يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد توصيل إلى توصيف كامل لها¹.

¹ - بوزيد سليمة، "تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف في الإختصاص المناسب" ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الودي، العدد 28، 2018، ص184.

كما ثُرِفَ على أهله: "عملية فنية تقضي تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى".¹

مما سبق نستخلص أن تحليل الوظائف ووصفها يعني تحديد الأنشطة الوظيفية وظروف العمل والمهارات والقدرات اللازمة توافرها فيمن يشغلها.

وإنطلاقاً من هذه التعريف وفي هذا الصدد نميز بين المفاهيم التالية:

- وصف الوظيفة (Job description)، وتعني تحديد مواصفات كل وظيفة من حيث ما تشمله من واجبات ومسؤوليات، وهي عملية تستند على عملية التحليل السابقة.
- تقييم الوظيفة (Job évaluation)؛ وهي عملية تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المؤسسة أو التنظيم وهو ما يلزم لتحديد نظام عادل للأجور والتعويضات.
- تقييم للجدارة Merti rating: بحيث يركز على تقييم العاملين لمعرفة قدراتهم على القيام بالأعمال التي تستند إليهم.

ثانياً: أهمية تحليل الوظائف

تعتبر أهم الوسائل للوصول إلى الهدف، وهو الإدارة الأفضل للمورد البشري، ومن فوائد تحليل الوظائف هي:

- تحديد العمل المطلوب من كل فرد، وبذلك يمنع الإزدواجية والتدخلات المحتملة، أي المطلوب من الفرد أداء عمله وكيفية أدائه بنجاح؛
- تتم محاسبة الموظف على أساسه؛
- على أساسه يتم تحديد الأجور والرواتب؛

¹ - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص142.

- معرفة المديرون والمشرفون على طبيعة الأعمال التي يشرفون عليها ليتمكنوا من تحديد الكيفية التي يوجهون من خلالها أعمال مرؤوسיהם.
- كما يعتبر التحليل الوظيفي الأساس في القيام بوظيفة الاستقطاب والبحث عن موارد البشرية واختيارهم وتعيينهم، ذلك لأن تحليل الوظيفة يوضح مواصفات شاغل الوظيفة ومن ثم الاتجاه نحو المصدر المناسب مباشرة للاستقطاب، ثم تليها عملية الاختيار والتعيين وفقاً لهذه الشروط الموضحة في تحليل الوظيفة، ثم تأتي مرحلة تقييم الوظيفة، أي توصيف الوظيفة من خلال تقييم سليم (الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، مواصفات شاغل العمل) وتحليل الوظيفة هو الذي يوفر مثل هذه البيانات¹.

ثالثاً: الأساليب الرئيسية لتحليل الوظائف

تتعدد الطرق التي يمكن لمحللي الوظائف إتباعها لكي يجمعوا المعلومات وتحليلها وفق منهج سليم وواضح وعلى أساس محددة، ومن الطرق المتتبعة في ذلك ما يلي²:

1- أسلوب المقابلة الشخصية:

يتم من خلال التحدث مع عينة من القائمين على الوظائف المختلفة في التنظيم، بحيث يتم تسجيل جوانب العمل المختلفة كما يصفونها، ويعطي هذا الأسلوب فرصة ممتازة للعاملين للتعرف على عملهم دون خوف من إغفال شيء منه، كما توجد له بعض العيوب وهي إمكانية إخفاء بعض الجوانب عمداً والبالغة في تعداد المهام وذلك للنتائج التي يتتصدر الشخص المقابل أنها ستترتب على ما سيعطيه من معلومات.

2- الملاحظة المباشرة:

عن طريق ذهاب المحل إلى أماكن العمل وتسجيل ملاحظات مباشرة عن الأعمال والمهام التي يقوم بها العاملون في الوظائف المختلفة، بحيث يكون العمل ميدانياً، مما يحد من المبالغة في زيادة أو تقليل

¹ - لعكرورت ياسر ، "تحليل تصميم الوظيفة" ، بحث مقدمة في مقياس إدارة الكفاءات، جامعة سوق أهراس، كلية الإقتصادي ، 2019/2020، ص 05.

² - نوري منير ، مرجع سبق ذكره، ص 145.

المهام، ومن الواجب القيام بهذا الأسلوب في فترات مختلفة، بمعنى تكون الملاحظة على فترات مختلفة.

3- الاستبيانات:

وذلك بتوزيع استمارات على الموظفين من أجل تعبئتها، وتكون هاته الاستبيانات أسئلة عن الجوانب المختلفة للعمل.

4- أسلوب تحليل مخزون المهام:

على أساسه يتم تحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح، فإن التحليل يتضمن ثلاثة مراحل، المقابلة والمسح ومن ثم تهيئه مصفوفة المهام، أي تكون الطريقة على النحو الآتي:

- التركيز في المقابلة على المهام التي يؤديها العاملون وتوخذ المعلومات من المشرف المباشر وكذلك العمال؛
- تحديد أهمية كل مهمة ضمن الوظيفة ومعدل تكرار المهام والوقت المستهدف لأداء كل مهمة؛
- يتم تصميم مصفوفة المهام على أساس المهام والمعرفة.

5- أسلوب المواقف الحرجية:

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الخصائص السلوكية للوظيفة، حيث يحدد المشرف والعامل والأبعاد الرئيسية للوظيفة، ثم يتم تحديد معايير كل مكون أو عنصر، فمثلاً التفاعل مع الزبون يحدد له مستويات بين حد أعلى ومتوسط أو أدنى، وهنا يتم تحديد المستوى بحسب الموقف أو السلوكيات المتكررة.

6- التحليل النشاطي:

يستخدم هذا الأسلوب في مؤسسات القطاع العام نظراً لاعتماده على أسس عامة وشمولية ومستقرة نسبياً ويمكن بموجتها تحليل جميع الوظائف.

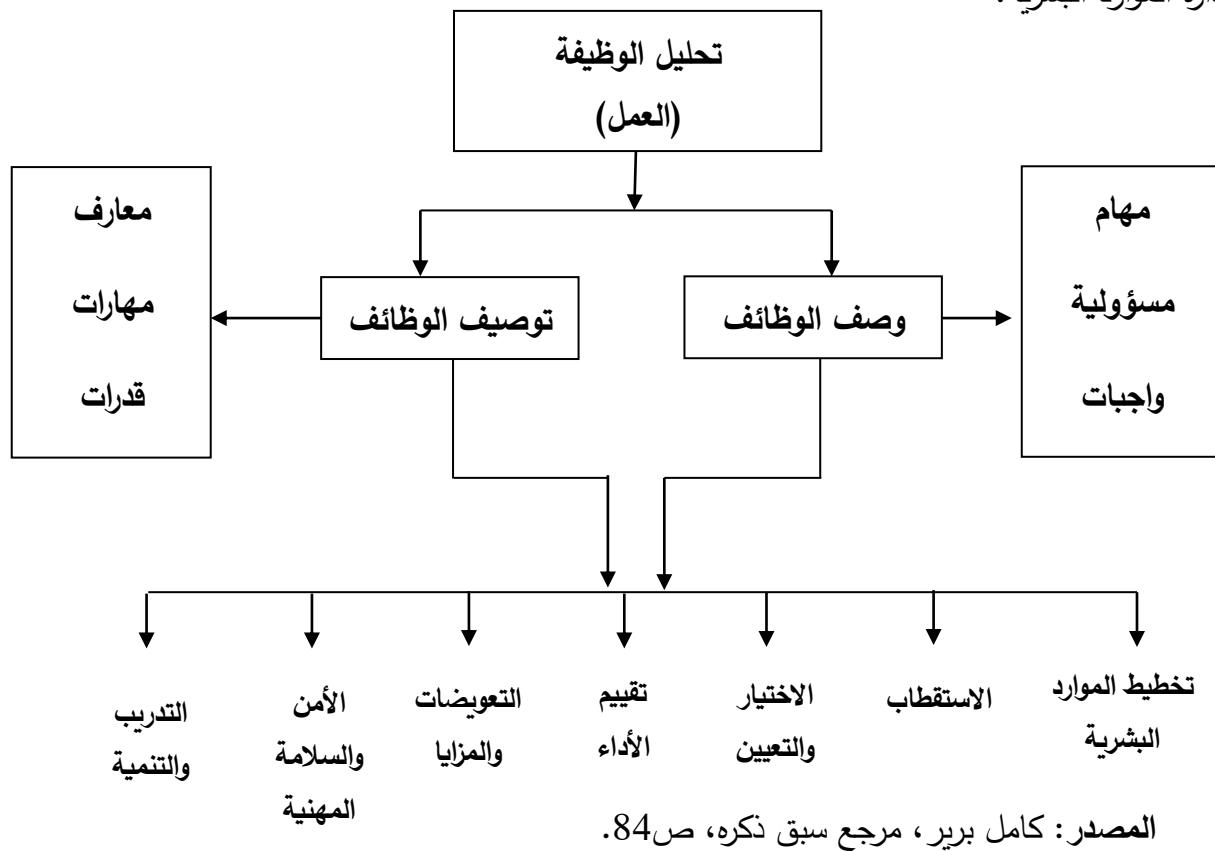
- المهام التي يمارسها شاغل الوظيفة (البيانات، الأشخاص، الأشياء).
- الأساليب المستخدمة في الأداء الوظيفي.

- الأماكن والمعدات المستخدمة في الأداء.

- المواد والخدمات المنتجة.

بالإضافة إلى ما تقدم به فإن تحليل الوظائف يُساعد على اكتشاف بعض القصور في الهياكل التنظيمية، أو إلى ضعف في بعض مستوياته مما يسمح بإعادة النظر فيه، كما يساعد أيضًا في اكتشاف بعض الواجبات أو المسؤوليات التي لم تستند إلى أي فرد وبالتالي يتم إلهاقها أو تخصيصها إلى وظيفة ثم تحليل مكوناتها مسبقاً.

أما الشكل التوضيحي الآتي فيمثل العلاقة بين تحليل الوظيفة (العمل) ومخرجاته من جهة ووظائف إدارة الموارد البشرية.



الشكل رقم 02: العلاقة بين تحليل الوظيفة ومخرجاتها

المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية

لقد أدركت المنظمات الحديثة أن الاستثمار الحقيقي يكون في توظيف المورد البشري الكفاء لأنه أساس الإبداع والابتكار ولله دور حاسم في تعزيز مكانة المنظمة في بيئتها التنافسية، وعليه فإن عملية الاستقطاب ثم الاختيار والتعيين تساعد على تكوين مورد بشري قادر على التكيف مع التطورات السائدة في سوق العمل.

أولاً: الاستقطاب

1- مفهوم الاستقطاب:

هو عملية إكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على إسلام الوظائف الشاغرة أو المتوقع أن تكون شاغرة¹.
ويقصد بالاستقطاب هو بحث والتنقيب في سوق العمل الداخلي أو الخارجي عن المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف الشاغرة من حيث الأعداد والمهارات المطلوبة.

ومن هذا المفهوم نستنتج ما يلي:

- تعتبر سياسة الاستقطاب امتداداً طبيعياً للسياسة تخطيط الموارد البشرية
- سياسة الاستقطاب الموارد البشري يجب أن تشمل البحث واجتذاب طالبي العمل المؤهلين.
- الاستقطاب الناجح يكون صعب لو كانت الوظائف المراد شغلها غير محددة بوضوح.
- الاستقطاب الجيد يحتاج إلى توفير توصيف شامل للوظائف الشاغرة.
- الاستقطاب يحتاج إلى تخطيط مسبق للاحتجاجات البشرية المطلوبة في المستقبل.
- يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هي الخطورة الأولى في بناء قوة عمل منتجة وفعالة لأنها تساعد في تحديد الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات المطلوبة.

¹ - نوري منير، "الوجيز في تسيير الموارد البشرية"، 2015، ص.47.

2- أهمية الاستقطاب:

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع الأبواب والمصادر المتاحة أمام المؤسسة لتحصل منها على كفاءة المطلوبة؛

- توصيل رسالة المنظمة للمترشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وتطوير حياتهم الوظيفية؛
- سهل لبناء قوة عمل فعالة ومنتجة.¹

3- أهداف الاستقطاب:

- منح فرص متكافئة للجميع من خلال توسيع قاعدة الإختيار بين المترشحين المؤهلين؛
- إجتذاب عدد كافي من مترشحين ملائمين بأقل تكلفة ممكنة؛
- تقليل تكاليف نشاطات أخرى مثل: التدريب وتنمية المهارات؛
- الإسهام في زيادة فعالية كل المنظمة وأفراد القوى العاملة في المستقبل القريب أو البعيد.²

4- خطوات عملية الاستقطاب:

- حصول طلب أو حاجة لعاملين إضافيين؛
- تحديد أسلوب تلبية الطلب إما بإعتماد على دوام الإضافي أو الاستعانة بعمالة وقتية؛
- إذا تبين أنه لابد من تعيين موظفين دائمين للقسم ما فإنه يتم تحديد مصدر لتوظيف إمام بتوفيرهم من داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية أو غيره من الخارج؛
- إذا وجدته إدارة ضرورة تعيين من خارج المؤسسة تحدد المصدر الأمثل (الفئة؛
- تحدد وسيلة التوجيه إلى فئة المختارة.³.

¹ مجدي عبد الله شراره، "الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، 2019، ص137.

² يوسف حبيب الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم الفوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، ص187.

³ المرجع السابق، ص188.

5- العوامل المؤثرة على عملية استقطاب الموارد البشرية وجذبها:

5-1. الإستراتيجية التنظيمية: إن المنظمات التي ترمي على إستراتيجية الكلفة الأدنى، أي التي تحاول السيطرة على الكلف وتقليلها إلى الحد الأدنى للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في عملياتها، ومنه فإن هذه المنظمة تسعى إلى تعبئة الموارد البشرية والحصول عليها.

5-2. الخصائص البيئية: تتمثل في البيئة التنظيمية للمنظمة بكافة المتغيرات المحيطة بها سواء ضمن ما يسمى بالبيئة العامة، أو البيئة الخاصة التي تسعى بيئه المهمة. خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة: تسعى المنظمة في الغالب إلى الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا، أي تعتمد على إستراتيجية الاختيار من الخارج، أما الوظائف الروتينية والتي لا تتطلب المهارات العالية فيتم توفير الموارد البشرية لمثل هذه الوظائف من داخل المنظمة¹.

6- تحديات عملية الاستقطاب:

- ندرة الكفاءات المؤهلة: صعوبة إيجاد مرشحين يمتلكون المهارات والخبرة المطلوبة، خاصة في المجالات المتخصصة أو التقنية؛
- ضعف صورة المنظمة: السمعة غير الجذابة أو غياب المزايا الوظيفية الواضحة يجعل المنظمة أقل جذباً للمترشحين؛
- سوء تجربة التوظيف: الإجراءات الطويلة أو غير الشفافة والتأخر في التواصل يضعف اهتمام المترشحين وينظر على انطباعهم؛
- ضعف التنافسية في المزايا: الرواتب غير الجذابة أو نقص الحوافز وفرص التطور يجعل الكفاءات تقضي بفضول منظمات أخرى².

¹ - شنني عادل، "محاضرات في أسس الموارد البشرية"، ص 13.

² - محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد، نفسية محمد باشرى، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ص 248.

7- مصادر الاستقطاب:**7-1. مصادر داخلية:**

وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

- مخزون المهارات: وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذي يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم المناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها.

- الترقية الداخلية: تستعمل هذه الطريقة كثيراً نظراً لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنتهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر ، وربما للترقية بفضل التعريف عن مهاراتهم.

- النقل الوظيفي: تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

- الإعلان الداخلي: يقصد به الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الأماكن المخصصة داخل المنظمة ومن تتوافر فيه الشروط للوظيفة من العاملين يتقدم واتخاذ الإجراءات وإجراء الاختبارات الازمة لانتقاء أفضلاهم.

- المعارف والأصدقاء: يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات

عن المنظمة وعملها وقيمها¹.

إيجابيات الاستقطاب الداخلي:

- تخفيض تكلفة البحث والاختيار وتعيين الأفراد وتدريب؛
- زيادة استثمار المؤسسة في مواردها البشرية عن طريق الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل؛
- توافر المعلومات الكافية عن قدرة وكفاءة الموظف من خلال سجل تقييم الأداء وبالتالي معرفة احتمال نجاحه في وظيفة جديدة².
- تزيد من الولاء والانتماء للمنظمة وتحفز الموظفين لبذل الجهد؛
- يكون لدى الموظف معرفة كاملة بآليات العمل المختلفة في المؤسسة ونظمها³.

سلبيات الاستقطاب الداخلي:

- قفل باب التعيينات الخارجية يصيب المتقدمين من الخارج بالإحباط ومع تكرار ذلك فإنه يسيء للمنظمة؛
- احتمالية تولد صراع داخلي بهدف الترقية؛
- عدم ضخ دماء جديدة في المنظمة وبالتالي جمود الأفكار وقلة الابتكار في المنظمة؛
- هيمنة القوى العاملة الحالية على وظائف المنظمة؛
- قدم المهارات التقنية بالنسبة لوظائف تحتاج إلى مهارات ومؤهلات جديدة⁴.

2-7. المصادر الخارجية:

تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في

¹ - يوسف حبيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص183.

² - مجدي عبد الله شرار، مرجع سابق ذكره، ص138.

³ - يوسف حبيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص194-195.

⁴ - المرجع السابق، ص196-197.

الاستقطاب ما يلي:

- **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمية، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم،...إلخ، وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.
- **الإعلان:** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجلات أو الراديو...إلخ)، ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.
- **المدارس والجامعات:** يتم إجراء بعض التricsات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد ترجمتهم، وتميز هذه الطريقة بكونها توفر عماله مدربة وجاهزة للعمل.
- **وكالات ومكاتب التوظيف:** هناك نوعان:
 - أ- **وكالات أو مكاتب عامة:** وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط الحصول على العمل، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطاله لهم.
 - ب-**مكاتب خاصة:** يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واحتياجها أيضاً، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.
- **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أصحابها للعمل في مجالات معينة وبعرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واحتياجهم ومنحهم شهادات وإجازات وترخيص للعمل في مجال محدد.

- **الموظفوون السابقون:** قد تلجأ بعض المنشآت إلى اتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفو من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر أثبت أهميته وجداوه في بعض المنشآت¹.

إيجابيات الاستقطاب الخارجي:

- ضخ دماء وأفكار جديدة في المنظمة تتعكس إيجابياً على المؤسسة مستقبلاً؛
- إتاحة فرص أكبر لاستقطاب أفضل العناصر من سوق الخارجي الذي توافر فيه المواصفات المطلوبة
- تشغيل وظائف شاغرة؛
- تقليل تكلفة من إعداد برنامج تدريبي للعاملين لشغل الوظيفة؛
- إقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة؛
- إمكانية تغيير العادات التقليدية وغير ملائمة في المنظمة².

سلبيات الاستقطاب الخارجي:

- يُضعف روح المعنوية للأفراد داخل المنظمة وخاصة العاملين الذين يشعرون بأنهم مؤهلون لتولي الوظيفة الشاغرة؛
- إحتمالية ظهور صراع بين العضو الجديد في المنظمة وبقي العاملين ومقاومة قراراته وبالتالي المساهمة في فشله؛
- تحمل تكاليف مالية إضافية للمنظمة؛
- احتمال وقوع الأخطاء وبطء العمل بسبب عدم تكيف الموظف الجديد مع بيئة العمل³.

¹ - نوري منير، مرجع سابق ذكره، ص 48-50.

² - يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنمي التكنولوجي"، ص 122 إلى 139.

³ - المرجع السابق، ص من 122 إلى 139.

8- شروط نجاح الاستقطاب:

يمكن استخلاص مقومات وشروط نجاح عملية الاستقطاب، فيما يلي:

- أن تستهدف الحصول على قوة العمل القادرة والراغبة في العمل كما وكيفاً؛
- أن تستعين بالمصادر الداخلية والخارجية كوسيلة لتحقيق الهدف؛
- أن تسعى لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية؛
- ضرورة التطابق التام بين متطلبات الوظيفة ومواصفات المرشحين لشغلها؛
- توفر عنصري القدرة والرغبة في أداء العمل لدى المتقدمين¹.

9- قواعد الاستقطاب

- مركبة سياسة الاستقطاب لتوحيد الإستراتيجية وأساليب الاستقطاب؛
- دراسة أوضاع سوق العمل مدى توافر المهارات (حدود سوق العمل)؛
- التحليل المنتظم المستمر لمصادر الاستقطاب لتحديد أيها أكثر نجاحاً في تلبية احتياجات المنظمة².

ثانياً: تعريف إستراتيجية الاختيار والتعيين

إستراتيجية الاختيار والتعيين (Selection and appointment) هي ممارسة فعالة لاختيار وتوظيف الكوادر البشرية المتخصصة، عند الحديث عن تعريف التعيين أو التوظيف فإننا نشير إلى مفهوم جذب أبرز الكفاءات العاملة الموجودة في السوق أو أولئك العاطلين عن العمل أو الأفراد العاملين الباحثين عن فرص عمل جديدة لشغل الوظائف المتاحة ضمن الشركات والمؤسسات ودمجهم في بيئة العمل بما يتواافق مع رؤية المنظمة وقيمها من خلال التوضيح المسبق لجميع احتياجات ومتطلبات العمل والمهام الموكلة إليهم.

في حين يناقش مفهوم الاختيار عملية إدارة وإجراء المقابلات مع القوى العاملة المتقدمة لنقييم مدى تواافق المرشحين مع المنصب الوظيفي المتاح وانتقاء الموظف الأمثل من بينهم وفقاً لمعايير تكون موضوعة

¹ - مجدي عبد الله شراره، مرجع سابق ذكره، ص 136.

² - المرجع السابق، ص 137.

مسبقاً، قد تكون تلك إجراءات هذه السياسة بسيطة أو معقدة للغاية بناءً على نوع الوظيفة والشركة.

1-تعريف الاختيار والتعيين:

1-1. تعريف الاختيار:

تعريف أول للاختيار: الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب وهو أيضاً الخطوة السابقة

مباشرة لصدر قرار التعيين.

ويمكن أن نعرف عملية الاختيار أو "الانتقاء" بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تطبيق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر.¹

وكذلك يمكن أن نعرف عملية الاختيار بأنها العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقاً بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.

تعريف ثاني للاختيار: هي العملية التي يستطيع من خلالها الخبراء أن يوفقاً بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة لانتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

1-2. تعريف التعيين الموارد البشرية:

هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها من مؤهلات وكفاءات.

2-أهمية اختيار وتعيين الموارد البشرية:

الاختيار والتعيين هما عمليتان أساسيتان في إدارة الموارد البشرية، ويمثلان بوابة دخول الموظفين الجدد إلى المؤسسة، تعتمد نجاح أي مؤسسة بشكل كبير على جودة الموظفين الذين تعمل على استقطابهم وتوظيفهم.

¹ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار عريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص56.

لماذا يعتبر اختيار وتعيين الموارد البشرية مهمين:

- البحث عن الكفاءات: تتمثل أهمية هذه العملية في البحث عن الكفاءات التي تمتلك المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليها.
- بناء فريق عمل متماسك: يساهم اختيار الموظفين المناسبين في بناء فريق عمل متماسك ومتعاون يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية: يساعد اختيار الموظفين المناسبين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل.
- تقليل تكاليف التوظيف: اختيار المرشح المناسب من المرة الأولى يقلل من تكاليف التوظيف المتكررة.
- تحسين صورة المؤسسة: يساهم اختيار موظفين مؤهلين ذوين كفاءات عالية في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق.
- الاحتفاظ بالمواهب: اختيار الموظفين الذين يتاسبون مع ثقافة المؤسسة وقيمها يساعد في الاحتفاظ بهم على المدى الطويل.
- زيادة الإنتاجية: يساهم وجود موظفين مؤهلين ومدربين جيداً في زيادة الإنتاجية تحسين أداء المؤسسة.
- الابتكار والتطوير: يجلب الموظفون الجدد أفكاراً جديدة و المعارف المختلفة تساهمن في تطوير المؤسسة وزيادة قرتها على التكيف مع التغيرات.

باختصار عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية هي عملية استثمارية طويلة الأجل، حيث أن الموظفين هم أهم أصول أي مؤسسة، وهم الذين يساهمون في تحقيق أهدافها ونجاحها. لذلك يجب على المؤسسات أن تولي أهمية كبيرة لعملية الاختيار والتعيين، وأن تتبع أفضل الممارسات في هذا المجال لضمان اختيار المرشحين المناسبين الذين يمكنهم المساهمة في تحقيق رؤية المؤسسة.

3- معايير وخطوات اختيار وتعيين الموارد البشرية:**1-3. معايير الاختيار:**

تعبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة)، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة. وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء، ونستعرض فيما يلي هذه المعايير¹.

1-1. مستوى التعليم:

تطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدداً في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي (أي مستوى التعليم) والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج - كاشترط أن تكون شهادة ليسانس من جامعة معينة- أو معهد، أو يكون المؤهل الفني من مدرسة فنية معينة تقوم بتدريس بعض المواد التي تتتوافق مع نظم العمل المستمرة بالمنظمة الطالبة وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج. فعلى سبيل المثال إذا طلبت إحدى المنظمات شغل وظيفة محاسب فإنها قد تشرط الحصول على ليسانس اقتصاد (تخصص محاسبة) بتقدير جيد على الأقل، ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب، وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص24.

1-2. الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذين سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله متقبلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة إلتحق بها، وفي المنظمات والشركات الجديد نجد أن اشتراط توافر خبرة سابقة في نفس العمل يكون له أهمية كبرى، أما في المنظمات الكبيرة والمستقرة فإنها تميل إلى تعيين خريجين جدد على أن تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل (وذلك بعد توافر شرط التأهيل (الدراسي) ويكون المبرر في ذلك هو خفض التكلفة العمالة، وإتاحة فرص الترقى أمام العاملين الحاليين بالشركة أو المنظمة.

2-3. الصفقات البدنية (الجسمانية):

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والاناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعيين وفي وظيفة مضيفة جوية، وكذلك تتطلب بعض شركات السياحة، وبعض الفنادق مستوى من الجمال فيمن تعين لهذه الوظيفة، ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال عن النساء في وظائف معينة داخل الأقسام والوحدات الإنتاجية، ويرجع ذلك بالطبع إلى قصة ظروف العمل في تلك الأقسام.

وعندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمانية المعايير اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذي يتميزون بمستوى أداء مرتفع.

2-4. الصفقات الشخصية:

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقر نفسيًا، وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من

الأعزب، وعلى أي حال فإنه ما لم تكن تلك الصفات لها علاقة بالوظيفة وبالأداء الجيد في الوظيفة فإنها لا تعني أي شيء.

ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر، فالأفراد متوسطي العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً أو أعلى إنتاجية، ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله لأحد المسلمين، فبعض الشركات تفضل تعيين حديثي التخرج، حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم، وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات للشخصية، حيث تهتم باختيار أفراد تتواجد لديهم خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد.

فموظفو العلاقات العامة، وموظفو الاستقبال، ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين وبشوشين ولا يميلون إلى العزلة والانطواء¹.

3-2-5. المعرفة السابقة بالشخص:

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً مهماً في اتخاذ قرار الاختيار، فبمراقبة الاشتراطات السابقة، فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعرف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى، ولا يجب أن يفهم من ذلك إطلاق العنوان للمحسوبية والقرابة كأساس للتعيين في المناصب.

3-2. خطوات اختيار الموارد البشرية:

3-2-1. الفحص الأولي لطلبات التوظيف:

استماراة التقدم للوظيفة: هي الخطوة الأولى في عملية الاختيار، وعادة ما نستطيع أن نحصل من هذه الاستماراة على أربعة أنواع من المعلومات: تعلم وخبرة المترشح، التدرج الوظيفي، ...

¹ - أشوك، شاندا شليا كويرا، "إستراتيجية الموارد البشرية"، ترجمة: عبد الحم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص87.

3-2-2. طرق اختيار المتقدمين:

أ) الاختبارات¹:

- اختبار القدرات الذهنية: للوصول إلى ما يتميز به الفرد من ذكاء.
- اختبارات القدرات والاستعداد: لمعرفة مدى استعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال
- اختبارات السمات الشخصية: تهدف إلى ياس أبعاد الشخصية.
- اختبارات الإنجاز والمعرفة: تقيس قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه.
- اختبارات نماذج الأداء: تقوم على التأكد من الأداء بطريقة مباشرة وعملية.

الثقة	المصداقية
درجة ثقة للاختبار: مدى ثبات الدرجات التي يحرزها نفس الشخص عند إعادة الاختبار، أو اختبار مثيل له.	<p>مصداقية المعايير: ويتم إثبات مصداقية المعايير لاختبار الاختيار من خلال إثبات أن الذين يحرزون درجات عالية في الاختبار يكون أدائهم الوظيفي أيضاً مرتفع، وبالتالي يتسم الاختبار بمصداقية المعايير بمقدار الأداء الوظيفي الطيب لذوي الدرجات المرتفعة في الاختبار.</p> <p>مصداقية المحتوى: يتم إثبات مصداقية المحتوى للاختبار من خلال بيان أن الاختبار يحتوي على عينة عادلة من محتويات الوظيفة.</p>

الجدول رقم 01: مؤشرات اختيار المورد البشري

¹ - رحم خالد، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، 2016.

ب) راكر التقييم الإداري: تقوم على فكرة إتاحة الفرصة للمتقدمين للوظائف لقضاء يومي أو ثلاثة في إطار برنامج مكثف لأداء بعض الوظائف ومواجهتها بعض المواقف الإدارية تحت أنظار خبراء متخصصون لتقدير صلاحية هؤلاء للعمل¹.

ج) المقابلات: هي آلية اختيار مصممة للتبنّى بالأداء المستقبلي في الوظيفة بناءً على الردود الشفهية لطالب العمل وعلى الاستفسارات الشفهية الموجهة له².

المقابلة الشفوية:

يمكن أن نذكر أهم الأسئلة التي تطرح في المقابلات الشفوية:

عرف عن نفسك: يعتبر سؤال روتيني لكن الإجابة عليه هي أمر صعب إذ على المترشح عدم الخوض في الحياة الشخصية بل التركيز فقط مساره التعليمي والمهني والخبرات التي يمتلكها.

لماذا علينا توظيفك: وما يمناك إضافته لمؤسستنا.

ما هي مؤهلاتك: مؤهلاتك مذكورة في السيرة الذاتية لكن يريدون اختبار قدرتك على وصف مؤهلاتك.

ما هي نقاط ضعفك: هنا يجب الحذر عليك اختيار نقاط الضعف التي لديك دون أن تكون لها علاقة مباشرة بالوظيفة المتقدم لها.

ماذا كنت تعمل في مؤسستك السابقة؟

لماذا تركت مؤسستك؟

كيف كانت علاقتك برئيسك وزملائك في المؤسسة السابقة؟ وهي ما هي نقاط ضعف رئيسك؟ حذاري هنا أن تذكر مشاكلك مع رئيسك السابق إن كنت تعمل سابقاً، لأنهم هنا يريدون امتحان مدى الحفاظ على أسرار العمل وعدم التحدث عن رئيسك بسوء حتى ولو كان في السابق.

¹ - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، ط2، 2009، ص84.

² - مناصرية رشيد، "الكافاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، 2012.

هناك العديد من الأسئلة لكن حاولنا جمع التي تتكرر دائماً، كما ننصح كل متقدم للوظيفة أن يقوم بتهيئة نفسه للمقابلة وهذه أهم النصائح للتحضير الجيد لها:

- إجراء بحث بسيط عن المؤسسة، تاريخها نشاطها؛

- الفهم الدقيق للوظيفة المتقدم إليها؛

- إجراء مقابلة افتراضية مع زميلك؛

- الحضور مبكراً إلى مكان إجراء المقابلة؛

- الهدام الرسمي والمحترم؛

- الثقة في النفس؛

- الإجابة على الأسئلة بثقة دون تكبر؛

- أن تشعر اللجنة أنك متيقن أن المؤسسة هي التي تحتاجك.

4- مزايا وعيوب اختيار وتعيين الموارد البشرية:

4-1. المزايا:

- تحسين الأداء: اختيار الأفراد المناسبين يساعد في تحسين أداء الفريق وزيادة الإنتاجية

- توافق ثقافة العمل: تعيين موظفين يتاسبون مع ثقافة الشركة يعزز من روح الفريق ويقلل من معدلات الاستقالة.

- تنمية المهارات: يمكن أن يؤدي اختيار الأشخاص ذوب المهارات المناسبة إلى تطوير مهارات جديدة داخل المنظمة.

- تحقيق الأهداف: التعيين الجيد يسهل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

4-2. العيوب:

- التكاليف المرتفعة: عملية التوظيف قد تكون مكلفة، خاصة إذا تم استخدام وكالات توظيف أو تم إجراء مقالات متعددة.
- الوقت المستغرق: قد تستغرق عملية اختيار وتعيين الموظفين وقتاً طويلاً، مما قد يؤخر المشاريع.
- المخاطر: اختيار موظف غير مناسب قد يؤدي إلى مشاكل في الأداء ويؤثر سلباً على الفريق.
- التحيز: يمكن أن تؤثر التحيزات الشخصية في عملية الاختيار، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير موضوعية.

المحور الخامس: نظام الأجر والحوافز

نظام الأجر والحوافز والتعويضات يُعد من العناصر الأساسية التي تُسهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق رضا الموظفين داخل المؤسسات، فالأجر هي المقابل المالي الذي يتلقاه الموظف مقابل جهده وعمله، بينما الحوافز والتعويضات تمثل طرقاً تحفيزية ومالية إضافية تهدف إلى تعزيز الإنتاجية ورفع معنويات العاملين، يتفاوت هذا النظام من منظمة إلى أخرى بناءً على عوامل متعددة مثل حجم الشركة، نوع الصناعة، واحتياجات السوق. في ظل التنافسية العالمية، أصبح من الضروري أن يكون هناك نظام أجر وحوافز يتنسم بالعدالة والمرونة لجذب الكفاءات واحتفاظها داخل المؤسسات، كما أن التعويضات لا تقتصر على الأجر المالي المباشر فقط، بل تشمل أيضاً الفوائد المرتبطة على التأمين الصحي، التأمينات الاجتماعية، والمزايا الأخرى التي تعكس اهتمام المؤسسة برفاهية موظفيها.

يسهم هذا النظام في تحسين بيئة العمل وزيادة ولاء الموظفين، ويُعد أداة فعالة لتقليل معدلات الدوران الوظيفي، كما يُعتبر عنصراً حاسماً في تحديد مدى نجاح أي إستراتيجية تنظيمية في تحقيق أهدافها، ومن هنا، يمكن القول إن تصميم نظام الأجر والحوافز والتعويضات بشكل فعال يتطلب دراسة مستفيضة لاحتياجات الموظفين وموارد المؤسسة، بهدف الوصول إلى توازن يحقق الفائدة للطرفين.

أولاً: ماهية الأجر

الأجر هي المبالغ المالية التي يحصل عليها العامل مقابل أداء مهام وظيفية محددة إطار عمل معين، تُعتبر الأجر العنصر الأساسي في أي علاقة عمل، إذ تمثل تعويضاً مباشراً للجهد المبذول من الموظف، وتعتمد قيمة الأجر على عدة عوامل مثل نوع الوظيفة، المهارات المطلوبة، ومتطلبات السوق، إضافة إلى سياسة المؤسسة الاقتصادية.

١-تعريف الأجور وأنواعها

١-١. تعريف الأجور فقهياً:

فقهياً، يُعرف الأجر بأنه "المبلغ المالي الذي يدفع للعامل مقابل أداء عمله"، في الشريعة الإسلامية، الأجر هو المبلغ المتلقى عليه بين العامل وصاحب العمل مقابل تنفيذ عمل معين، ويجب أن يكون هذا الأجر معروفاً ومحدداً تجنبًا للغموض والجدل، وكذلك يجب أن يكون عادلاً بما يتواافق مع مصلحة الطرفين، في الإسلام، يُحظر استغلال العامل بدفع أجر أقل من الجهد المبذول، أو عدم دفع الأجر في الوقت المحدد، ويعتبر "أجر العامل حقاً له" يجب دفعه بالكامل.

١-٢. تعريف الأجور قانونياً:

قانونياً، يُعرف الأجر بأنه "المقابل المالي أو العيني الذي يدفعه صاحب العمل للموظف أو العامل مقابل أداء العمل أو تقديم الخدمة"، وقد ينظم قانون العمل في معظم الدول هذا التعريف من خلال تحديد حقوق العامل بما في ذلك الحد الأدنى للأجر، مواعيد الدفع، وضمان دفع الأجر بشكل منتظم، يحدد القانون كذلك آليات لحماية حقوق العاملين من استغلال الأجور، مثل فرض الحد الأدنى للأجر، والرقابة على الشركات والمؤسسات لضمان الالتزام بالأنظمة المعمول بها.

٢-أنواع الأجور:

أنواع الأجور تتتنوع وفقاً للمعايير التي تحددها المؤسسات أو الدول، وتختلف حسب الطريقة التي يُدفع بها الأجر وحسب المعايير المرتبطة بكل نوع، من بُرز أنواع الأجور:

1-2. الأجر الثابت (الراتب): هو الأجر الذي يُدفع بشكل منتظم بغض النظر عن ساعات العمل أو الإنتاجية، ويُحدد عادة على أساس شهري، يعد من الأجر الشائع في الوظائف الإدارية والمكتبية.

2-2. الأجر المتغير: يعتمد على حجم العمل المنجز أو مستوى الأداء، يتراوح حسب نتائج العمل، وقد يشمل عمولات أو مكافآت مرتبة بالإنتاجية.

3-3. الأجر بالساعة: يتم تحديده بناءً على عدد الساعات التي يقضيها العامل في العمل، يُستخدم في الوظائف التي تعتمد على عدد الساعات المحددة.

3-4. الأجر بالقطعة: يُدفع للعامل مقابل كل وحدة أو قطعة يتم إنتاجها، يُستخدم في بعض الصناعات مثل التصنيع أو الأعمال الحرفية.

3-5. الأجر العيني: يشمل تقديم مزايا غير نقدية مثل توفير المسكن أو الطعام أو وسائل النقل، يتم استخدامه كجزء من الحزمة الإجمالية للعامل.

3-6. الأجر المقطوع: هو أجر محدد يُدفع مقابل إتمام عمل معين في مدة زمنية محددة، وُيستخدم في بعض المشروعات المؤقتة.

3-7. الأجر الأساسي: هو المبلغ الثابت الذي يتقاضاه الموظف دون احتساب المكافآت أو الحوافز أو البدلات.

3-8. الأجر المتغير المرتبط بالأداء: يشمل المكافآت أو الحوافز التي تضاف إلى الأجر الأساسي بناءً على مستوى أداء الموظف أو الفريق.

3-9. الأجر العادل: يهدف إلى توفير أجر يتناسب مع الجهد المبذول والمهارات المطلوب لتحقيق العدالة في توزيع الدخل.

3-10. الأجر المرتبط بالخبرة أو المهارة: يعتمد على خبرة العامل أو مستوى مهاراته، حيث يحصل الأفراد ذو الخبرات العالية على أجور أعلى مقارنة بالعمال المبتدئين.

3- أهمية الأجر:

تعتبر الأجر من العناصر الأساسية التي تسهم في استقرار العلاقات بين العاملين وأرباب العمل، وتلعب دوراً محورياً في تحقيق التوازن بين مصلحة العامل والمؤسسة.

3-1. تعتبر الأجر المحفز الأساسي للعاملين، حيث توفر لهم مصدراً للعيش وتساعدهم في تلبية احتياجاتهم الشخصية والعائلية، ولذلك، يُعد تحديد الأجر العادل أمراً ضروريًا لجذب الكفاءات والحفاظ عليها داخل المؤسسة.

3-2. الأجر تؤثر في الأداء الوظيفي، حيث أن العاملين الذين يحصلون على أجور عادلة وجزية يكونون أكثر تحفيزاً للعمل بجدية وإنتاجية، كما أن الأجر الجيد يُسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي ويعزز من استقرار المؤسسات.

3-3. تعد الأجر عاماً مهماً في تحقيق العدالة الاجتماعية، حيث أن تقديم أجور متساوية للعمل المتساوي يُسهم في الحد من التفاوتات الاجتماعية والإقتصادية بين الأفراد، من خلال تحديد الأجر وفقاً للخبرة والكفاءة، يمكن تحقيق مبدأ العدالة في المجتمع.

3-4. للأجر دور في تحفيز التنمية الإقتصادية، حيث أن زيادة الأجر تحفز القدرة الشرائية للعاملين، مما يعزز الطلب على السلع والخدمات، وبالتالي يسهم في دفع عجلة الإقتصاد. أخيراً، فإن الأجر تعتبر مؤشراً على تطور النظام الاقتصادي، حيث يعكس ارتفاع الأجر أو انخفاضها حالة الإقتصاد المحلي أوضاع السوق، سواءً كانت في مرحلة نمو أو ركود.

4- دور الأجر:

تلعب الأجر دوراً حيوياً في تنظيم العلاقة بين العمال وأصحاب العمل، إضافة إلى تأثيرها الكبير على الإقتصاد الكلي والمجتمع بشكل عام، فالأجر لا تقتصر على كونها مجرد مقابلات مالية لقاء العمل، بل تمتد تأثيراتها لتشمل جوانب اجتماعية واقتصادية عدّة.

4-1. دو الأجر في تحفيز الإنتاجية: تعتبر الأجر من أهم الحوافز التي تشجع العمال على بذل جهد أكبر في أداء وظائفهم، عندما تكون الأجر ملائمة وتعكس الجهد المبذول، يشعر العامل بالتحفيز لتقديم أفضل أداء ممكن، هذه التحفيز قد يكون ماديًّا، مثل المكافآت المرتبطة بالأداء، أو معنوًياً، من خلال تقدير جهود العامل، وهو ما يُسهم في رفع الإنتاجية بشكل عام،

4-2. الأجر كوسيلة للعدالة والمساواة: تُعتبر الأجر من أدوات تحقيق العدالة الاجتماعية، من خلال دفع أجر عادلة للعمال، يمكن للمجتمع أن يحقق بعض المساواة في توزيع الثروة، يساهم تحديد الأجر وفقًا لمهارات وكفاءة العامل في تقليل الفجوات الاجتماعية والإقتصادية، مما يحد من التفاوتات الطبقية، مبدأ الأجر المتساوي للعمل المتساوي يساعد في معالجة قضايا مثل التمييز في الأجر بين الجنسين أو الأعراق، ويعزز من الإنفاق في بيئة العمل.

4-3. دور الأجر في جذب واحتفاظ الكفاءات: الأجر تعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد قدرة الشركات والمؤسسات على جذب الكفاءات العالية وذوي المهارات المتخصصة، في الأسواق التنافسية، توفر الأجر المرتفعة والمزايا المغربية للمؤسسات القدرة على التميز عن منافسيها في جذب أفضل المواهب، علاوة على ذلك تلعب الأجر دورًا كبيرًا في احتفاظ الموظفين ذوي الخبرة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويقلل من التكاليف المرتبطة بتدريب الموظفين الجدد.

4-4. الأجر كمؤشر على صحة الاقتصاد: تعد الأجر من المؤشرات الإقتصادية الهامة التي تعكس صحة الاقتصاد الكلي، في فترات الإزدهار الاقتصادي، يميل الأجر إلى الزيادة نتيجة للنمو في الإنتاجية وزيادة الطلب على العمل، بينما في فترات الركود الاقتصادي قد يتحقق العكس حيث تتخفض الأجر أو يُحد زیادتها، كما أن الأجر تعد مؤشرًا على التضخم، حيث يشير ارتفاع الأجر بشكل متتابع إلى زيادة ضغوط التضخم، مما يستدعي اتخاذ تدابير سياسية وإقتصادية لموازننته.

4-5. الأجور ودورها في التنمية الإقتصادية: الأجور ليست فقط مؤشراً على نمو الإقتصاد، بل هي أيضًا محرك رئيسي في عملية التنمية الإقتصادية، من خلال الأجور المرتفعة، يزداد دخل الأفراد، مما يزيد من قدرتهم على الاستهلاك والشراء، وبالتالي يعزز الطلب على السلع والخدمات في الأسواق، هذا الطلب يعزز نم نمو الأعمال التجارية والصناعية، ويحفز الاستثمار في الإقتصاد، كما أن الأجور المرتفعة تسهم في تحسين مستوى معيشة الأسر، مما يؤدي إلى تحسين مؤشرات التعليم والصحة.

4-6. دور الأجور في تحفيز الإنفاق على رفاهية الأفراد: الأجور الجيدة توفر للعاملين القدرة على الإنفاق على احتياجاتهم الأساسية مثل الغذاء، المسكن، والرعاية الصحية، ومع زيادة الأجور يستطيع الأفراد تخصيص جزء أكبر من دخلهم لرفاهية الشخصية، مثل التعليم، الترفيه، والإذخار، هذا لا يساعد فقط على تحسين جودة الحياة للعاملين، بل يساهم أيضًا في خلق استقرار اجتماعي من خلال تقليل معدلات الفقر وتحسين الصحة العامة.

4-7. الأجور والأثر على السياسات الحكومية: تؤثر الأجور بشكل مباشر في السياسات الإقتصادية التي تتبعها الحكومة، من خلال تحديد الحد الأدنى للأجور، أو تحديد سياسات الأجور في القطاع العام، تؤثر الحكومات في توزيع الثروة ورفاهية المجتمع، كما أن الحكومة قد تتبنى سياسات لتعزيز الأجور ففي بعض القطاعات ذات الأولوية مثل التعليم والصحة، بهدف تحسين الخدمات العامة وتحقيق التنمية المستدامة.

ثانياً: ماهية الحوافز

1-تعريف الحوافز

1-1. تعريف الحوافز فقهياً:

فقهياً، يمكن تعريف الحوافز بأنها: "المكافآت أو المشجعات التي تقدمها جهة معينة (مثل صاحب العمل) إلى العاملين أو الأفراد كمكافأة مقابل أداء عمل أو تنفيذ مهمة معينة". في الشريعة الإسلامية تعتبر الحوافز وسيلة لتحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد والإنتاج، شريطة أن تكون عادلة ولا تتعارض مع

القيم الأخلاقية، مثل العدالة والإنصاف في المعاملة، وتعود الحوافز جزءاً من تعاملات العمل التي تحفز الإنتاجية وتعزز من الجهد الجماعي والفردي، بشرط أن تكون مشروعة.

1-2. تعريف الحوافز قانونياً:

قانونياً، تُعرف الحوافز بأنها: "المكافآت المالية أو العينية التي يحصل عليها الموظف أو العامل من صاحب العمل أو الجهة المعنية بناءً على أدائه في العمل"، يحدد القانون في العديد من الدول نوع الحوافز التي يمكن تقديمها، سواء كانت حواجز مالية كالعلاوات والمكافآت، أو حواجز غير مالية مثل الإجازات أو الترقية، كما يضمن القانون أو تكون الحوافز عالة ومبنية على أساس واضحة وصحيحة، بما يتوافق مع قوانين العمل المحلية والدولية.

2- أنواع الحوافز:

الحوافز هي أدوات تحفيزية تهدف إلى تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم في العمل، يمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع بناءً على طرائقها وأهدافها:

2-1. الحوافز المالية:

- **المكافآت المالية:** مثل العلاوات، المكافآت النقدية، أو الزيادة في الراتب، وتعد من أكثر أنواع الحوافز تأثيراً نظراً لأنها توفر لعاملين حواجز آلية ملموسة.
- **الترقيات:** زيادة في المنصب أو المسؤولية مع زيادة الأجر، وهو ما يساهم في تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وإظهار التميز.
- **العمولات:** تستخدم في بعض المجالات مثل المبيعات، حيث يحصل الموظف على نسبة من الأرباح التي يحققها.

- **الهدايا العينية:** مثل الأجهزة الإلكترونية، السيارات، أو الرحلات، وهي تستخدم بشكل رئيسي في تحفيز الموظفين في المناسبات أو الفترات الخاصة.

2-2. الحوافز المعنوية:

- **التقدير المعنوي:** يتمثل في شكر الموظف على جهوده، سواءً كان ذلك من خلال خطابات تقدير أو إشادات علنية، مما يعزز شعور الموظف بالاحترام.

- **الاعتراف العام:** يشمل الإعلان عن إنجازات الموظف أمام الجميع، مما يعطيه شعوراً بالفخر والاعتذار.
- **الشهادات التقديرية:** يتم منحها للموظفين الذين يحققون نتائج متميزة، وهي تساهم في تعزيز الرغبة في

تحسين الأداء

2-3. الحوافز التعليمية والتدريبية:

- **فرص التدريب والتطوير:** تقديم دورات تدريبية متخصصة أو برامج تعليمية تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- **الفرص التعليمية:** مثل دفع تكاليف التعليم العالي أو الدورات المهنية، وهو ما يعزز من قيمة الموظف ويزيد من ولائه للمؤسسة.

2-4. الحوافز الاجتماعية:

- **التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** توفير إجازات مدفوعة، ساعات عمل مرنة، أو العمل عن بُعد، مما يساهم في تقليل الضغط النفسي وزيادة راحة الموظفين.
- **أنشطة بناء الفريق:** تنظيم فعاليات اجتماعية أو رياضية لتحفيز روح التعاون بين العاملين وتعزيز التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة.

2-5. الحوافر النفسية:

- تحقيق الذات: إعطاء الموظف المسؤلية والفرص لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية، مما يعزز من دافعيته للعمل.

- الاستقلالية في العمل: منح الموظف حرية اتخاذ القرارات في مجاله مما يمنحه شعوراً بالقوة والثقة.

تختلف أهمية كل نوع من الحوافر بحسب احتياجات الموظفين والبيئة التنظيمية، ويمكن دمج العديد منها لتحقيق أكبر قدر من التحفيز والتفاعل الإيجابي.

3- عناصر التحفيز:

تُعد عملية التحفيز جزءاً أساسياً من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية، ومن أجل أن تكون عملية التحفيز فعالة يجب أن تقوم على مجموعة من العناصر التي

تعمل معًا لتحقيق الأهداف المرجوة، فيما يلي أبرز عناصر التحفيز:

- **الأجر والمزايا المالية:** يعتبر الأجر المناسب والمكافآت المالية من أهم العوامل المحفزة للعاملين، حيث تساهم في ضمان استقرارهم المالي وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء.

- **الاعتراف والتقدير:** الشعور بالتقدير من قبل الإدارة أو الزملاء يعزز من دافعية الموظف للعمل، التقدير يمكن أن يكون لفظياً، مثل الثناء، أو عن طريق الجوائز والشهادات التقديرية.

- **فرض التطور والنمو المهني:** يوفر التدريب المستمر وفرص الترقية مساراً للنمو المهني، مما يزيد من شعور الموظف بالتقدم ويساهم في تطوير مهاراته.

- **بيئة العمل المحفزة:** بيئة العمل الإيجابية والمشجعة، التي تتسم بالتعاون والاحترام المتبادل، تؤثر بشكل كبير على مستوى التحفيز والإنتاجية.

- **التحديات والمهام المثيرة:** منح الموظف مهاماً تتطلب مهارات عالية وتقديم تحديات مستمرة يساعد على تحفيزه، حيث يشعر بالإنجاز عند تخطي هذه التحديات.

- **الاستقلالية والمرؤنة:** تقديم درجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتوفير مرونة في ساعات العمل أو نمط العمل (مثل العمل عن بعد) يعزز من شعور الموظف بالمسؤولية.
 - **التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** دعم الموظفين في تحقيق توازن بين حياتهم العملية والشخصية من خلال إجازات مرنة أو ساعات عمل قابلة للتعديل يعزز من رضاهم العم.
 - **العدالة والإنصاف:** التأكد من أن جميع الموظفين يتمتعون بفرص متساوية ومعاملة عادلة يساهم في خلق بيئة تحفيزية قائمة على الثقة.
- كل هذه العناصر مجتمعة تساهم في تحفيز الموظفين وزيادة دوافعهم للعمل بشكل متميز، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

4- أهمية ونتائج نظام الحوافز:

يعتبر نظام الحوافز أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز موظفيها وتعزيز أدائهم، إن تطبيق نظام حوافز فعال لا يقتصر فقط على مكافأة الإنجازات الفرعية والجماعية، بل يساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية، يتم تحفيز الموظفين على بذل أقصى جهودهم وتطوير مهاراتهم، مما يعزز الإنتاجية وجودة العمل، بالإضافة إلى ذلك، يؤثر نظام الحوافز بشكل إيجابي على روح الفريق والانتماء للمؤسسة، مما يساهم في تقليل معدلات التدوير الوظيفي ويزيد من ولاء الموظفين، في هذا السياق تتعدد نتائج أهمية الحوافز لتشمل تحسين الأداء، زيادة الدافعية، وتعزيز الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على نجاح المؤسسة واستدامتها في بيئة العمل التنافسية.

1-4. أهمية نظم الحوافز:

- تعتبر نظم الحوافز من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، تلعب هذه النظم دوراً حيوياً في تحسين الإنتاجية وزيادة مستوى التفاعل بين الموظفين، حيث تدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر، ومن أبرز أهمية نظم الحوافز:
- **تحفيز الأداء**: تساعد الحوافز على تحفيز الموظفين للعمل بشكل أفضل، مما يعزز الإنتاجية والجودة.
 - **زيادة الدافعية**: يوفر النظام التحفيزي حوافز مالية أو معنوية تدفع الموظفين لتحقيق المزيد من الإنجازات.
 - **تعزيز الولاء والانتماء**: يشعر الموظف الذي يتلقى حوافز عادلة بالولاء لمؤسساته، مما يقلل من معدلات التدوير الوظيفي.
 - **تحسين بيئة العمل**: يساهم النظام التحفيزي في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يعزز من التعاون بين الفرق.
 - **تشجيع الإبداع والابتكار**: من خلال تقديم مكافآت للموظفين الذين يطرحون أفكاراً جديدة أو يقدمون حلولاً مبتكرة، يعزز النظام الابتكار في المؤسسة.
 - **تقليل التوتر والإجتهاد**: عندما يعرف الموظفون أن جهودهم ستكون موضع تقدير، ينخفض مستوى التوتر والإجتهاد في العمل.
 - **تحقيق الأهداف الإستراتيجية**: يُسهم نظام الحوافز في توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، سواء كانت مالية أو تنظيمية.
 - **تعزيز الرضا الوظيفي**: الحوافز تعكس تقدير الإدارة لجهود الموظفين، مما يزيد من رضاه عن العمل.
 - **تحقيق التوازن بين العمل والحياة**: تقدم بعض المؤسسات حوافز مرنة تشمل التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، مما يعزز رفاهية الموظف.

- زيادة التفاعل بين الأقسام: يشجع نظام الحوافز الموظفين على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

إن اعتماد نظام حوافز متكامل يعزز من استدامة النجاح المؤسسي ويسهم في رفع مستوى التنافسية في بيئة العمل.

4-2. نتائج نظم الحوافز:

تُعد نظم الحوافز من الأساليب الفعالة التي تساهم في تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف عند تطبيقها بشكل صحيح، تحقق هذه النظم نتائج ملموسة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة، فيما يلي أبرز نتائج نظام الحوافز :

- **تحسين الأداء والإنتاجية:** يعتبر تحفيز الموظفين أحد العوامل الرئيسية لرفع مستوى الأداء والإنتاجية، فالحوافز تعمل كدافع لتحقيق أهداف العمل بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
- **زيادة الرضا الوظيفي:** عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم مقدرة، يرتفع مستوى رضاهما عن العمل، هذا الرضا يترجم إلى انخفاض معدلات التوتر والإجهاد في بيئة العمل.
- **تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة:** تساعد الحوافز في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة، مما يقلل من معدلات التدوير الوظيفي ويزيد من تمسكهم بالمؤسسة على المدى الطويل.
- **تحفيز الإبداع والابتكار:** تشجع الحوافز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة، المكافآت التي تُمنح للابتكارات تؤدي إلى بيئة عمل مليئة بالإبداع، مما يسهم في تحسين الأداء وتقديم منتجات أو خدمات مميزة.
- **تعزيز العمل الجماعي:** أنظمة الحوافز الجماعية، مثل المكافآت للفريق ككل، تعزز من التعاون بين الأفراد وتندفع الروح الجماعية في العمل، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل والمشاركة بين الموظفين.

- **تقليل التغيب والانقطاع عن العمل:** نظام الحوافز الفعال يشجع الموظفين على الالتزام بمواعيد العمل، ويقلل من مستويات التغيب، حيث يشعر الموظف بالمسؤولية عن الحفاظ على مستوى أداء عالي.
- **تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف:** عندما تبني المؤسسة نظام حواجز مرنًا، تكون قادرة على تحفيز الموظفين للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئه العمل أو تحديات السوق، مما يساعد على تحقيق الاستدامة.
- **تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:** يُساهم نظام الحوافز في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، سواء كانت مرتبطة بتحقيق أهداف مالية أو غير مالية.
- **دعم التميز الوظيفي:** تساعد الحوافز على إبراز الأداء الاستثنائي للموظفين، مما يخلق بيئه تنافسية صحية تدفع الجميع لبذل أفضل ما لديهم.
- **تقليل التوتر والصراعات الداخلية:** الحوافز تعزز من التعاون بدلاً من التناقض السلبي، مما يُساعد في تقليل الصراعات الداخلية بين الموظفين أو الأقسام.
- **توفير بيئه عمل إيجابية:** من خلال منح الحوافز على الإنجازات تساهم الإدارة في بناء بيئه عمل محفزة ومشجعة، وهو ما يؤدي إلى تحسن العلاقات بين الموظفين ورفع الروح المعنوية.
- **تعزيز فرص التطوير الشخصي:** بعض الحوافز قد تشمل فرصاً للتدريب أو التطوير المهني، مما يُحفز من مهارات الموظفين ويساهم في تطويرهم الشخصي والمهني.
- **زيادة التفاعل بين الإدارة والموظفين:** نظام الحوافز يُساعد في تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، عندما يتم مكافأة الموظفين على إنجازاتهم يشعرون أن أدائهم موضع اهتمام من قبل القيادة.
- **خفض التكاليف التشغيلية:** مع تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم يمكن أن يؤدي نظام الحوافز إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية.

- **تحقيق الاستقرار الوظيفي:** تقديم حواجز مستمرة يعزز من استقرار القوى العاملة في المؤسسة، مما يقلل من التحديات المتعلقة بالاستقالة المستمرة أو تغييرات الموظفين.
- **جذب المواهب الجديدة:** الشركات التي تقدم حواجز مغربية تجذب أفضل المواهب من السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية في جذب الكفاءات.
- **تعزيز الصحة النفسية للموظفين:** الشعور بالتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة يحسن من الصحة النفسية للموظفين، مما يعزز رفاهيتهم العامة في بيئة العمل.
- **دعم التغيير الثقافي داخل المؤسسة:** يمكن أن تساعد نظم الحواجز في دعم التغييرات الثقافية داخل المؤسسة، مثل تعزيز ثقافة الابتكار أو العمل الجماعي.
- **تحفيز للموظفين الجدد:** يعتبر النظام التحفيزي أداة قوية لإدماج الموظفين الجدد في ثقافة المؤسسة، حيث يمنحهم حواجز تساهم في تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد منذ البداية.
- **تحقيق ميزة تنافسية:** المؤسسات التي تمتلك أنظمة حواجز فعالة تكتسب ميزة تنافسية في السوق، حيث أن الموظفين المخلصين والمتحمسين يساهمون بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- في المجمل، نظم الحواجز تلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز بيئة العمل، ودفع المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المحور السادس: التدريب

يُعد التدريب جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجيات الموارد البشرية الفعالة، حيث يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمؤسسات من خلال التدريب تستثمر الشركات في أهم مواردها - الأفراد - مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وفي عالمنا المعاصر والذي يشهد تطورات عديدة في مختلف المجالات على المؤسسة أن تتأقلم مع المتغيرات الحاصلة والتدريب هو أحد الأساليب التي تقوم بها

المؤسسات الحديثة لتنمية معارف ومهارات وتطوير سلوك وكفاءة أفرادها حتى تتمكن من تقديم خدمات نوعية وجيدة للزبائن حسب طبيعة نشاط هذه المؤسسة وكذلك ربح الوقت والجهد والمال.

أولاً: ماهية التدريب

1-تعريف التدريب:

التعريف الأول: التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعرف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تتقصّه، والاتجاهات الصالحة للعمل للإدارة، الأنماط السلوكية، المهارات الملائمة والعادات الازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور مع السرعة والإقتصادي في التكلفة، كذلك في الجهد المبذولة وفي الوقت المستغرق.

التعريف الثاني: هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، الخبرات المهارات، معدلات الأداء، طرق العمل والاتجاهات، ما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بفعالياته بأعمالها¹.

التعريف الثالث: يتمثل التدريب في مجمل النشاطات والوسائل والطرق التي تساعد على تحسين معارف العمال، سلوكهم وقدراتهم الفكرية لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية، الإجتماعية من جهة أخرى، دون نسيان الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.

التعريف الرابع: يعرف على أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة².

¹ - علي مها، "أثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج 36، ع 03، جامعة تشرين 2014، ص 192.

² - يوسف حريم الطائي ومؤيد عبد المحسن الفضل، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006، ص 273-274.

التعريف الخامس: هو عملية مدرosaة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

2- أهمية التدريب:

يمكن أن تبرز أهمية التدريب من خلال ما يلي:

- التطورات العلمية المتواصلة الاكتشافات والمستحدثات في طريق الإنتاج وما يتقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتذوقها أساساً لتطوير أعمالهم.¹
- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعلمية، أدت على استبطاط أساليب وطرق جديدة في العمل.

تتطلب تخصصات عملية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:

- الأداء.
- أعمال البرمجة واستخدام الحاسوب والانترنت.
- أنشطة نظم المعلومات ومفاهيم السيبرنـتك وتحليل النظم.
- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.
- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.
- أعمال البحث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في موقع العمل.
- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.²

¹ - تحميم العزاوي، الكريب الإداري، ص14-15.

² -Bernard Matoury et Daniel Crozer Crozer ; *Gestion des R H pilotage social et performances*, édition 5, Dumod, Paris, 2003, P90.

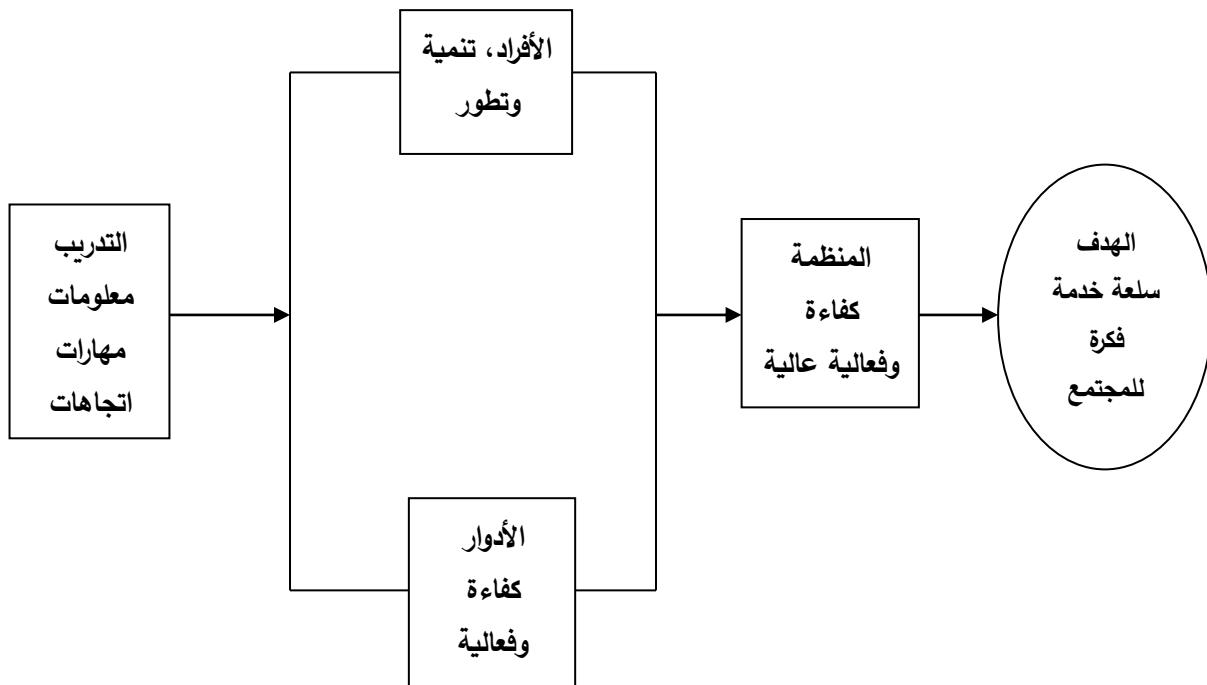
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف تحسين الاتصالات بين الأفراد العاملين وتنمية تماسكهم داخل المؤسسة.
- تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي لفرد وزيادة الأمان الوظيفي.
- تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتاسب وطبيعة الأعمال التي يؤدونها، والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
- تطوير وتنمية العوامل الدافعة للأداء، توفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات.
- التقليل من أخطاء الأفراد العاملين حوادث العمل.

3- أهداف التدريب:

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعادة الإعداد الملائم للقيام بدوره وأدا مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي، ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها¹:

- زيادة واستقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبون من مهارات.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
- التقليل من تذمر العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة الآلات والمعدات.
- التدريب يرفع الكفاءة الإنتاجية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ - قسمي أسماء، "أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة آكلي محدث أول حاج، البويرة، الجزائر، 2012/2011، ص59.



الشكل رقم 03: اهداف التدريب

4- مبادئ التدريب الفعال:

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها الإدارية العملية التدريبية وجعلها فعالة وهي:

4-1. مبدأ الاستمرارية: فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ لا يكون مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البديل الأخرى، إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، نفاذ البديل الأخرى، إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد إنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بطاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية.¹

¹ - مجدي عبد الله شراره، "الاتجاهات الحديثة إدارة الموارد البشرية"، بدون ذكر الناشر، ص 160-162.

٤-٢. مبدأ الشمولية: فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضًا الموظفين الحاليين أو القديميين، وذلك نظرًا للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها.

كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أو إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

٤-٣. التدريب نظام متكامل: يقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من العناصر المتكاملة والمترابطة كما يلي:

أ) مدخلات نظام التدريب وتشمل ما يلي: الأفراد المتدربين المدربين، المسؤولين عن التدريب، الوظائف التي يشغلها المتدربون، المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكتسابها للعاملين.

ب) النشاطات التدريبية وتشمل على ما يلي: تصميم برامج التدريب وتنفيذها وتقويم نتائج التدريب.

ج) مخرجات نظام التدريب وتكون على الشكل التالي:

- نتائج إقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف.

- نتائج سلوكية: تتمثل في تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل، زيادة الولاء الوظيفي، تخفيض دوران العمل وحالات التأخير والغيباب وحوادث العمل.

- نتائج بشرية: تتجسد في توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعرف والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية^١.

٤-٤. مبدأ الديناميكية ومرنة التدريب الحركية: لعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، وعليه نبني بأن التدريب نشاط متعدد وليس نشاطاً جاماً، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام وإنما

¹ -استراث حيت، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 273-274.

ينبغي أخذه على عاتق درب من السعي والجد في طلبه، وما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر:

أ) تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج.

ب) أن يتلاءم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل نفسها وهذا يؤدي إلى عزوف المتدربين عن البرنامج.

ج) أن يتسع أفق المسؤول عن التدريب كل لا يتجمد في قوالب محددة (غرفة، حضور، غياب، محاضرة، شاشة)؛ بل يجب أن يشعر المسؤول عن التدريب أنه أمام تحدي حقيقي، لأن المسألة لا تنتهي بمحاضرة في قاعة، بل لها مفهوماً متغيراً واسعاً مرتنا، يمكن أن يشمل أشياء ثيرة وتفاصيل صغيرة، وعلى صغرها تصنع قيمته وتعطي نفعه.

4-5. مبدأ التدرج والتفرد في التدريب:

أ- يقصد بدرج التدريب تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجد إقامة دورة في الإدارة الإستراتيجية لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنه ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب على الأجل.

ب- يقصد بالفرد في التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية.

4-6. مبدأ العائد والتكلفة: يتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، ضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المرتبطة عليها.

5- شروط التدريب الفعال: تتمثل الشروط الأساسية لضمان فعالية نشاط التدريب فيما يلي:

- انطلاق التدريب من رؤية إستراتيجية تربط بين أهدافه وفعاليته، وبين أهداف وإستراتيجيات المؤسسة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.¹
- تطوير تقنيات التدريب واستثمار مختلف تقنيات المعلومات والاتصالات المتقدمة في تخطيط وتنفيذ التدريب.
- ترك مساحة كافية لتفعيل برامج التنمية الذاتية وتوفير مقوماتها من جانب المؤسسة (مكتبة، برامج إعلام آلي، برامج تعليم اللغات الأجنبية، فرص التعامل مع الانترنت، تنظيم مسابقات في القراءة...).
- دمج التقنيات الحديثة والسائلة في المؤسسة في عمليات التدريب.
- توفير الضمانات والمقومات الصحيحة لتحقيق العائد المستهدف من التدريب، وذلك باعتباره استثمار مستقبلي.
- تتميمية أساليب تدريبية تتماشى مع ظروف المؤسسة وتفاعل مع خصائصها المميزة.
- توفير مجموعة من المدربين المحترفين لتنفيذ البرامج التدريبية الأكثر ارتباطاً بطبيعة الأنشطة الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة والتي يتكرر تنفيذها.
- حصر مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية الوطنية والأجنبية، وتقدير قدراتها وإمكانياتها، وتحديد معايير المفاضلة بينهما عند أيجاد متربين لحضور برامجها.
- ضرورة توافق أنشطة التدريب مع مراحل التقدم الوظيفي المخططة لكل فرد.

6- أنواع التدريب:

اختلفت الآراء حول تقسيم أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد، للمؤسسة والدولة، وحتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد لآخر وكذلك المؤسسة لاختلاف أهداف المؤسسة الخدمية أو الإنتاجية ونوع الخدمات والإنتاج وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى ما يلي²:

¹ - علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية، منظور إستراتيجي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2008، ص 274-275.

6-1. التدريب من حيث عدد الأفراد: وينقسم إلى قسمين:

- (أ) التدريب الفردي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.
- (ب) التدريب الجماعي هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليها وغيرها من يشعرون ب حاجتهم إلى الانتماء، حيث أن الجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها.

6-2. التدريب من حيث المكان: قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة، سواء بمديرين من الداخل وخارج المؤسسة وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، أو دعوة مديرين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

6-3. التدريب من حيث نوع الوظيفة التي يشغلها العامل: وينقسم إلى ثلاثة أنواع هما:

(أ) التدريب المهني والفنى: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.

(ب) التدريب التخصصي: يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية المشتريات المبيعات، حيث أن المعرفة هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تتركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات.

(ج) التدريب الإداري: ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية،

² - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 2011/2012، ص04.

وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط تنظيم توجيه، تسيير، اتخاذ القرارات والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل.

6-4. التدريب من حيث احتياجات العمل: وينقسم إلى ثلاثة أقسام هما:

أ) التدريب السابق: هو ذلك النوع من التدريب الذي تتغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مرحلة الدراسة الأكademie وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل إلتحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية، يمهد للتدريب الذي يقدم بعد الإلتحاق بالخدمة أو العمل.

ب) التدريب التوجيهي: هو ذلك النوع من التدريب الذي هدف تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي الابتدائي، وفي هذا النوع من التدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام في منشأته خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته في المؤسسة.¹

ج) التدريب أثناء العمل: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة الازمة للإتقان العمل أو وظيفته، ويحصل عليه إما من خارج العمل في المعاهد أو مراكز متخصصة أو من داخل العمل من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل، ولهذا التدريب مزايا أهمها:

- يكسب الفرد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة.
- يستخدم الآلات والإجراءات الفعلية والواقعية بعد التدريب.

ثانياً: دور التدريب في الموارد البشرية

1-أثر التدريب على معارف ومهارات الموارد البشرية

يلعب التدريب دوراً أساسياً في المؤسسات، حيث أن مهارات الأفراد غير دائمة وربما يأتي عليها وقت وتضعف فلا يمكن توقع أن يظل العاملون بنفس المهارة والقدرة المهنية إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه

¹ -Annick Saint-Sauveur et Jean-Pascal Lapre, *La fonction formation dans l'entreprise « le manuel du responsable de formation)*, Ed, Garnier, Paris, 1984, p.34.

الحياة يجعل المهارات متعددة كما أن تغيير الأفراد مجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة.

وتعتبر المعرفة من أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، حيث يؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها من خلال العملية التدريبية إلى التحسين الفعلي للمهارات وهناك العديد من التقنيات

التي تم اختبارها لإكساب الفرد المعرف وهي أمور إجرائية تمثل في النقاط التالية¹:

- السرد: وهو أقل أشكال التدريب تأثيراً وخاصة إذا كان هناك الكثير من المواد، لأن الإخبار يتطلب درجة عالية من الالتزام من قبل المتعلم والرغبة الكاملة في الاستماع بحرص إلى كل ما يتم ذكره في التدريب، كما أنه يتطلب مستوى عال من مهارات التفسير لفهم ما يتم وصفه من أشياء يصعب على المقدم وصفها بالكلمات فقط.

- التوضيح: يزيد من القدرة على التعلم، فمثلاً إذا قام المدرب بوصف الحاسوب الآلي فإن أفضل الوسائل البصرية التي يقوم باستخدامها كوسيلة للشرح هي الحاسوب الآلي نفسه فذلك يزيد القدرة على الفهم وسرعة تعلم الأفراد.

- التطبيق العملي: بعد أن يتم الشرح الشفهي والمرئي للمتعلم، هنا يتطلب الأمر أن يقوم المتعلم بأداء العملية وتطبيق ما تعلم بشكل فعلي ويشترط أن ذلك في وجود المدرب كي يراقب بنفسه أداء الأفراد ومدى استيعابهم للموضوع ومن ثم عمل التصحيحات الازمة وتقديم الإرشادات المهمة لكل فرد.

2-أثر التدريب في تحقيق الإبداع الإداري:

يمكن تعريف الإبداع بأن أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأن لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع

¹ - منال البارودي، "القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي"، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2016، ص56.

والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة تطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين خدمات العملاء وكل وظائف الإدارة المعروفة، فالإبداع الإداري هو كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون، صغارهم وكبارهم يتسم بالجديد والإضافة ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو إجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع.

وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها¹:

1. عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنميها من قبل أفراد أو جماعات العمل.
2. عملية فكرية متقدمة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتعامل مع الواقع وتتطبع نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون.
3. عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية.

المحور السابع: إدارة المسار الوظيفي

يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية المهمة في المؤسسة نظراً لتوجه الباحثين نحو الإهتمام به وإعطاءه حق قدره فأغلب الأفراد العاملين في المنظمات التي يتم إيضاح المسار الوظيفي لهم من قبل الإدارة بل أغلبهم يشارك ويوضح تصور محدد لتصميم وتحليل الوظيفة إلا أنهم لا يهتمون كثيراً بما يدور خارج نطاق ذلك العمل "الوظيفة"، الأمر الذي يجعلهم عاجزين ويجعلون عن فهم أسباب وضعهم في هذا العمل (الوظيفة)، أو كيف يمكن تهيئتهم لذلك العمل الجديد وعليه هنا تكمن أهمية تسيير وإدارة المسار الوظيفي.

¹ - مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 191.

أولاً: تعريف المسار الوظيفي

يُعرف المسار الوظيفي بأنه¹:

1- مجموعة متولدة من الترقيات الأفقية والرأسمية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد

على امتداد عمره الوظيفي أو أنه تاريخ الشخص الوظيفي، أي جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية من دخوله الخدمة حتى خروجه منها.

2- يمكن تعريفه بأنه: "نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الإنسان ما".

3- كما يعرف على أنه "التركيز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقدونها من ناحية أخرى"²

وإنطلاقاً مما سبق نميل على تعريف المسار الوظيفي بأنه: "الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال والأفراد العاملين في التطوير من جهة أخرى كالرقي وتحقيق الذات".

ثانياً: أهمية إدارة المسار الوظيفي

نذكر منها ما يلي³:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن

المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية للربح وتحفيز المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل

المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معًا؛

- التقليل من تقادم العمالة، حيث عدم الإهتمام بتدريب العاملين ونقلهم أو حتى الاستغناء عنهم يؤدي

إلى تقادمهم وبالتالي تنمية المسار الوظيفي بالنقل والترقية والتدريب، يعني تشغيل مهارات العاملين

وتحديد هدفها؛

¹ - صاحب المقال مجهول: تسيير المسار الوظيفي، منشور على موقع الانترنت: scrib.com/doc.umet/538736

² - تيلاني فاطمة الزهراء، "التوظيف وإدارة المسار الوظيفي"، مطبوعة موجهة لطلبة ثلاثة ل. م. د، جامعة أم الباقى، 2023/2024، ص60.

³ - تيلاني فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص61.

- تقليل تكلفة العمالة؛
- تحسين سمة المنظمة إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتمي بمستقبلهم الوظيفي مما يجعلهم أداة جيدة للترويج لها وبالتالي تحسين سمعتها؛
- إيجاد تقارب في رسم خرائط التخصصات المهنية والمناصب المتوفرة حالياً أو مستقبلياً¹.

ثالثاً: نماذج تخطيط المسار الوظيفي

يتمثل في نموذجين أساسيين هما:

1- نموذج تخطيط المسار الوظيفي الفردي: وهو أبرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط وإدارة المسارات المهنية الفردية بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل والآن أصبح هذا التوجيه مشتركاً وعملاً مخطط له سلفاً في إطار ما يعرف الآن بمخططات المسارات الوظيفية.

2- نموذج المسار المهني التنظيمي: وهو الذي يقصد به الإرتباط الاستخدام بالمنصب الذي ينبع عن تنظيم معين للعمل بمعنى مقاربة متطلبات الوظيفة بإمكانيات الفرد.

المحور الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

إن مفهوم تقويم الأداء يتضمن كلاً من الكفاءات والفعالية، إذ إن عملية تقويم الأداء تتطوّي على مهمة تحديد وقياس أداء العاملين في المنظمة.

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

يشتمل على ما يلي:

1- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.

¹ - ثابتى الحبيب، بن عبو الجيلاني، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، دار الثقافة الجامعية، مصر، ص165.

2- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخططيه.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

ثالثاً: تقييم أداء العاملين (الموارد البشرية)

يتضح من كل ذلك بأن هذه العملية تخدم كلاً من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق

الأهداف التالية:

1- الأهداف الإستراتيجية:

تهدف عملية تقويم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية.

2- الأهداف التطويرية:

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقويم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم.

3- الأهداف الإدارية:

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقويم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية.

رابعاً: استخدامات تقويم الأداء:

يمكن للمنظمة الإفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات التالية:

1- التخطيط وإعادة التخطيط الإستراتيجي.

2- تطوير الأفراد.

3- رفع دوافع الأفراد.

4- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية.

خامسًا: إجراءات تقويم الأداء

- 1- بناء معايير الأداء
- 2- قياس الأداء.
- 3- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار.
- 4- مناقشة نتائج التقويم مع العاملين.

سادسًا: إدارة عملية تقويم الأداء

تتطلب إدارة الأداء الفاعلة العديد من المتطلبات ليس فقط في وضع المعايير وترتيب أو تقويم العاملين على ضوئها إنما في كيفية توجيه الأداء وتشخيصه وتحسينه، ولذلك لابد من تحديد ما يلي:

- 1- مسؤولية تقويم الأداء ، من الذي يقوم بالعملية؟
- 2- وقت التقويم، متى يتم التقويم؟
- 3- إجراءات التغذية الراجعة، كيف يمكن تحسين التغذية العكسية؟
- 4- إجراءات تحسين الأداء ، كيف يمكن تحسين الأداء؟

سابعاً: إستراتيجية تقييم الأداء

يواجه المدراء عدة مسائل تتعلق بتقييم أداء الأفراد، ولكي لا تبقى المسائلة مفككة ومباعدة لابد من وضعها ضمن خيارات إستراتيجية، بحيث تتضمن الأمور التالية:

- أهداف ووظائف تقويم الأداء.
- أساليب تقييم الأداء.
- نماذج تقييم الأداء.
- الجهة التي تقوم بتقييم الأداء.
- فترة حدوث التقييم.

ثامنًاً: وظائف تقييم أداء العاملين

من أبرز وظائف تقييم أداء العاملين، الوظائف الثلاث التالية:

1- تطوير أداء الأفراد المستقبلي.

2- إدارة أداء الأفراد.

3- ربط الأداء بالعمل الجماعي.

تاسعاً: شروط نجاح تقييم أداء العاملين

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيته، ومن أبرز هذه الشروط ما

يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضمون عمليات التقييم، ومن أهم هذه الشروط هي:

1- التناسب.

2- القبول.

3- المرونة وال الحوار.

المحور التاسع: وظيفة الصيانة والتكميل لإدارة الموارد البشرية

إن الإدارة الناجحة في المنظمات هي التي تعمل على المحافظة على موردها البشري من خلال جذب

هؤلاء الأفراد الذين يؤدون أعمالهم بمستويات تتناسب مع الحد الأدنى المقبول، إضافة إلى الإبقاء على

مستويات مقبولة من دوران العمل وذلك بتوفير خدمات ومزايا إضافية للعاملين يجعلهم راضين عن عملهم

وبالتالي بقاءهم في المنظمة، ومن هنا تكمن أهمية الصيانة والتكميل كوظيفة ضرورية ومهمة داخل

المنظمة.

أولاً: مفهوم الصيانة البشرية

"الصيانة البشرية هي حالة يشعر بها العامل في مكان عمله إذا توافرت في هذا المكان ظروف

وشروط تحقق له الحماية والمحافظة على نفسه والوقاية والرعاية الصحية¹.

وتعتبر كذلك: "عملية الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة من خلال ضمان بيئة العمل الآمنة والودية وتوفير الرعاية الطبية والاجتماعية الالزمة لهم، وهي تختلف عن الوظائف الأخرى كالتوظيف والتدريب"².

كما تتضمن الصيانة البشرية نظامين متكاملين معًا هما³:

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

وكذلك يقصد بالصيانة للموارد البشرية: "هو تقديم مختلف الخدمات الإجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمان الصناعي والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعيشي للعاملين ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية"⁴.

ونستخلص مما سبق أنه يمكن تعريف صيانة الموارد البشرية بـ: "مجموعة البرامج المقدمة من طرف المنظمة للعاملين من أجل المحافظة عليهم والتي تكفل الحالة المادية أو الجسمانية أو الحالة المعنوية وتحسين أدائهم واتجاههم نحو عملهم داخل المنظمة.

ثانيًا: أهداف الصيانة البشرية

- وتتمثل فيما يلي⁵:
- رفع مستوى العمل بتحسين وسائله وظروفه واحتياطات السلامة والصحة التي تتوفر له من جهة ورفع مستوى العامل بتحسين جو العمل ووسائله من جهة أخرى؛

¹ - محمد عبده حافظ، "صيانة الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2011، ص 07.

² - صاحب المقال مجهول، "بدون عنوان"، منتشر على موقع الانترنت: [google.com/search?q=chrome et sources](http://google.com/search?q=chrome+et+sources)

³ - محمد عبده حافظ، مرجع سابق ذكره، ص 08.

⁴ - دنيا بيس حسن، "صيانة الموارد البشرية"، جامعة سليمانية، كلية الإدارة والإقتصاد، منتشر على موقع: scribd.com

⁵ - محمد عبده حافظ، مرجع سابق ذكره، ص 08.

- تحقيق الملاعنة بين نوع العمل وظروفه من جهة وبين القائم عليه من حيث مستوى صحته وإدراكه من

جهة أخرى؛

- علاج ما قد نشأ من إصابات أو أمراض للعمال علاجًا ناجحًا وسريعاً وكذا علاج ما قد يتربت عليها أو

يتخلف عنها من أثار (التأمين والتأهيل).

أما على مختلف المستويات فنميز ثلات أهداف مهمة وهي¹ :

- على المستوى الاجتماعي: تتمثل بتوفير الضمان المالي للموظفين عند تعرضهم للمرض أو الإعاقة

المؤقتة أو الدائمة، بالإضافة إلى توفير الراتب التقاعدي؛

- أما على مستوى المنظمة فهو يتمثل في تقليل معدلات أو نسب دوران العمل واستقطاب الأيدي العاملة

الكافحة وتخفيف تكاليف الأعمال الإضافية والحد من عدم الاستقرار والإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي

واللواء التنظيمي؛

- أما على مستوى العاملين فهم يفضلون العمل في المنظمات التي توفر أنواع أكثر من الخدمات.

ثالثاً: أهمية صيانة الموارد البشرية

إن تركيز برنامج الصيانة البشرية على حوادث العمل وخاصة ما يحدث في العمل مبارزة مما ينجم عنه

أضرار للأفراد العاملين على الماكينات والمعدات وكذلك السلامة الصحية من الأمراض الناجمة والناجمة عن

ممارسة الأعمال المهنية وما صياحبها من أخطار يجعلها دوماً تسعى للحد من هاته الأخطار بتقديم برامج

الصحة والسلامة المهنية باحترافية وفعالية، وأكيد أن أهداف الصحة والسلامة المهنية هي بمثابة أهمية

ضرورية في وظيفة صيانة الموارد البشرية، وتمثل فيما يلي² :

- حماية العنصر البشري العامل أو ما يسمى حديث بالبيئة العاملة العاملة (الناظفة)؛

- حماية المهارات والخبرات والتخصصات وتنميتها؛

¹ - دنيا قيس حسن، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² - خالد فتحي ماضي، أحمد راغب الخطيب، "السلامة المهنية العامة"، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط 1، 2010، ص 100-101.

- رفع المستوى الغني للعاملين نتيجة توفر هاته البرامج؛
- تحديد طرق الأداء وتسخيرها بأقل المجهودات وأقل المخاطر؛
- حماية عناصر الإنتاج كهدف ملزم لجميع العاملين؛
- خفض التكلفة الإنتاجية مع زيادة الإنتاج؛
- منح الثقة في المنشآت الإقتصادية وتشجيعها على الاستمرار؛
- المشاركة في تطوير الإقتصاد الوطني.

رابعاً: عناصر الصيانة البشرية

يتضمن العناصر الأساسية التالية¹:

أ- الدعم من قبل الإدارة العليا:

لكي يكون برنامج الصيانة البشرية فاعل لابد أن يدعم ويقدم له العون من قبل الإدارة العليا، فأشارت التجارب والدراسات أن البرامج التي لا تقدم لها الدعم والعون تكون فيها حوادث العمل باستمرار، أي الزيادة بدل النقصان ويكون الدعم في الجوانب التالية:

- حضور الاجتماعات ولقاءات التي يعقدها القائمون على هذا البرنامج؛
- التفتيش الدوري والفحص المستمر لأماكن العمل؛
- إمداد العون لمسؤولي الموارد البشرية فيما يتعلق بتطوير إجراءات الوقاية من الحوادث الصناعية.

ب- تحديد مسؤولية الصيانة البشرية:

لابد من تحديد شخص أو فرد مسؤول عن الأمان الصناعي وصيانة الأفراد العاملين بغض النظر عن كون المنظمة صغيرة أو كبيرة في الحجم وبالتالي إمكانية إصدار الأوامر بما يتعلق بمتطلبات الأمان الصناعي.

¹ - محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ج- هندسة العمل:

إن الإلتزام بـهندسة العمل أو الشروط الهندسية الواجب توفرها في موقع العمل من العناصر الأساسية كالنظافة في أماكن العمل وتجديد الإجراءات الضرورية الالزمة لـاستخدام الأجهزة والمعدات الوقية أثناء العمل وكيفية استخدام المواد ذات الخطورة.

د- التعليم والتدريب:

وذلك بتوفير التدريب الشامل للأفراد العاملين لمساعدتهم على فهم الثقافة التنظيمية والقدرة على التعامل معها وذلك من أجل التقليل والحد من الحوادث أثناء العمل كتقديم الإرشادات للأفراد وتوجيههم فيما يتعلق بالتعليمات والضوابط الخاصة بالصيانة والأمن الصناعي وتقادي الأخطار، بتوفير دورات تتضمن الإجراءات الوقائية والتحذير والتبيه عن موقع الخطر، بالإضافة إلى وجود ملصقات وجداريات وكافة الوسائل السمعية والمرئية والتي تساهم في توعية الأفراد العاملين لتجنب مخاطر العمل والحوادث الصناعية.

المحور العاشر: التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية

تسعى دوماً المنظمات وبالأخص إدارة الموارد البشرية في تبني التقنيات الجديدة كالذكاء الاصطناعي وإدارة القوى العاملة المتعددة والموزعة جغرافياً، بالإضافة إلى جذب واستقطاب المواهب والاحتفاظ بها من أهم التحديات الكبيرة لجعل المنظمة ترفع من مكانتها وكفاءة عامليها وتحقيق أهدافها.

أولاً: تحدي تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي

اليوم ساعدت برامج الذكاء الاصطناعي المخচين في الموارد البشرية في البحث عن الموهوبين وجذبهم، حيث تقوم برامج الذكاء الاصطناعي بالبحث والتدقيق في الملفات الفردية على موقع ومنصات التوظيف، مما يسهل عملية استقطاب المواهب لما لها من أثر كبير في رفع المكانة لها.

كما تأثر مجال إدارة الموارد البشرية بشكل كبير بالتقدم التكنولوجي وخاصة الانترنت وخاصة منها عملية التوظيف (التوظيف الإلكتروني)، وهو توجهها هائلاً في إدارة الموارد البشرية من حيث أتمتها عملية

التوظيف ومهام التوظيف ومهام الموارد البشرية المختلفة مثل تقييم الموارد البشرية ومكافآت الموارد البشرية، نظرًا للعدد الكبير من طلبات التوظيف التي تتshaً بشكل خاص من استخدام التوظيف عبر الانترنت، فقد كانت هناك مناقشات حول كيفية تمكن المنظمات من إدارة كل هذه الطلبات، ومع ذلك أصبح استغلال التكنولوجيا في عملية التوظيف شائعاً بشكل خاص بين الشركات الكبيرة.

- إدارة الأداء :

توفر أدوات وتقنيات إدارة الأداء المدعومة بالذكاء الاصطناعي أيضًا فرصاً متعددة لكل من الموظفين والمؤسسات، على سبيل المثال تؤدي أداة اتخاذ القرار الضبابية متعددة السمات إلى تقييم عادل للموظفين، والجدير بالذكر أن هذه الأداة تساعد في تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى مزيد من التحسينات في بعض العوامل وحجم التحسينات المطلوبة، وعلاوة على ذلك تساعد أدوات الأداء الرقمية المديرين على تقييم أداء الموظفين أو التوصية بأي تحسينات مطلوبة واتخاذ إجراءات تصحيحية للموظف بناءً على رأي الخبراء مثل توفير التدريب وتعزيز المواهب والمزيد من التأهيل حيثما كان ذلك مطلوباً.

- التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

إن التخطيط لاستخدام الموارد البشرية بشكل إستراتيجي هو نقطة البداية لإدارة الموارد البشرية، حيث يستخدم المديرون تقنيات الذكاء الاصطناعي لمساعدة عمليات صنع القرار لتحقيق التخطيط الإستراتيجي الفعال، ويتم استخدام الأدوات لاستخراج البيانات واكتشاف المعرفة لجميع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية، الأمر الذي يساعد في تلخيص المعلومات، وهو أمر ضروري لفهم الوضع الحالي للموارد البشرية والتبؤ بإدارة الشركة المستقبلية وتقييمها وتعديلها، وبناء القرارات بشكل سليم، من خلال تجميع تقرير يحتوي على المعلومات اللازمة بمساعدة المميزات الإحصائية والتعديل لنظام دعم القرار الذكي.

ثانياً: تحدي القوى العاملة والبيئية

تتمثل في:

- العمل عن بعد والهجين وتحتاج هذه الأنماط الجديدة من العمال إدارة فعالة للتعاون عن بعد وتوفير بيئات عمل مرنة والتكييف مع ظروف العمل غير المتزامن؛
- تنوع القوى العاملة، بحيث يمثل تحقيق التنوع والشمولية والإنصاف في مكان العمل تحدياً يتطلب بيانات قوية لضمان ممارسات عادلة في التوظيف والاحتفاظ بالموظفين.
- العولمة، وذلك من خلال التعامل مع بيئة عمل عالمية ومهارات قيادية فعالة وفهم الجوانب القانونية والسياسية العالمية.
- تحدي استخدام والعمل على إدارة الجودة الشاملة والتي تعمل على تحسين جميع العمليات داخل المنظمة والتي ستؤدي في النهاية إلى تحسين المنتج أو الخدمة النهائية¹.
- التوازن بين الإدارة والموظفين وذلك بتقليل الفجوة ما بين مصلحة الإدارة ومصلحة الموظفين من خلال تحقيق الأرباح والإلتزام التنظيمي والولاء وبين تحقيق تحسين الرواتب والأجور ومتطلبات الأمن والسلامة والتأمين الصحي والارتقاء الوظيفي.
- تحدي تغير التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات نتيجة اختلاف وتغيير الأدوار الوظيفية.
- التغيرات المجتمعية السريعة.

ثالثاً: تحدي جذب واستقطاب المواهب والمحافظة عليها

وتتركز على ثلاثة ركائز أساسية وهي:

- إستقطاب المواهب والاحتفاظ بها من خلال جذب أفضل الكفاءات وتقديم تعويضات تنافسية وبيئة عمل تقدر مهارات الموظفين وتتوفر لهم فرصاً للتطور.

¹ - عبد المجيد فحماوي، "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية"، 2023، مقال منشور على موقع: moudoo3.com

- الاحتفاظ بالموظفين، وذلك من خلال جعلهم يشعرون بالتقدير والاحترام وكذلك حولهم على تطوير مسارهم المهني.
- تلبية توقعات الموظفين، وذلك بتلبية إدارة الموارد البشرية الحد الأدنى من إحتياجات الموظفين الإجتماعية والمهنية.

الخاتمة:

وفي الأخير تكاد تكون الصورة التي يمكن أن نشهدها وضع إدارة الموارد البشرية الراهن والمستقبل بالنظر إلى المجالات التي أضحت تتفذ إليها حركة العولمة بشبكاتها القوية والتي تؤثر تأثيراً على الأداء الفعلي للمنظمة وبالخصوص على موردها البشري بالتحدي المباشر على وظائف وتسخير الكفاءات ((إدارة الموارد البشرية) و حجم الأدوار التي تؤديها هاته الأخيرة في مد جسراً للعبور نحو الازدهار و الرقي وتحقيق ما هو مطلوب منها والحفاظ على النظم ولا سيما الاقتصادية والاجتماعية ورفع التصدعات التي قد تخلفها العولمة الاقتصادية والتجارية.

قائمة المراجع

1. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 2012/2011.
2. استرات حيت، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
3. أشوك، شاندا شلبا كوبرا، "إستراتيجية الموارد البشرية"، ترجمة: عبد الحم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
4. بوزيد سليمة، "تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسى يهدف لوضع الموظف غير الإختصاص المناسب" ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 28، 2018.
5. تيلاني فاطمة الزهراء، "التوظيف وإدارة المسار الوظيفي" ، مطبوعة موجهة لطلبة ثلاثة ل. م. د، جامعة أم البوقي، 2024/2023.
6. ثابتى الحبيب، بن عبو الجيلاني، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية" ، دار الثقافة الجامعية، مصر.
7. مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية" ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
8. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
9. رحم خالد، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، 2016.
10. زان مريح، "مطبوعة بيادغوجية في مقاييس إدارة الموارد البشرية" ، محاضرات لاستيفاء مقاييس إدارة الموارد البشرية، جامعة البلدة، 2024/2023.
11. دنيا يس حسن، "صيانة الموارد البشرية" ، جامعة سليمانية، كلية الإدارة والإقتصاد، منشور على موقع: scribd.com
12. محمد عبده حافظ، "صيانة الموارد البشرية" ، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2011.
13. خالد فتحي ماضي، أحمد راغب الخطيب، "السلامة المهنية العامة" ، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2010.
14. صالح إبراهيم العواسا وأخرون، "إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات المعاصر" ، دار اليازوري، الأردن، 2019.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقى، "إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر" ، الدار الجامعية، مصر، 2004.

16. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين" ، ط2، دار وائل للنشر ، الأردن.
17. عبد اللاوي صبيحة، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة" ، محاضرات تسيير الموارد البشرية، جامعة البليدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2023/2022.
18. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة، 2001.
19. علي مها، "أثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية" ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج 36، ع03، 2014.
20. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي" ، دار وائل للنشر ، ط2، 2009.
21. قاسمي أسماء، "أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة آكلي محنـد أول حاج، البويرة، الجزائر ، 2012/2011.
22. قسول سفيان، "محاضرات في إدارة الموارد البشرية" ، مطبوعة مقدمة لفائدة طلبة إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، جامعة بشار ، 2022.
23. كامل ببرر ، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات" ، ط1، دار المنهل ، لبنان ، 2012.
24. لعكروت ياسر ، "تحليل تصميم الوظيفة" ، بحث مقدمة في مقياس إدارة الكفاءات ، جامعة سوق أهراس ، كلية الإقتصادي ، 2019/2020.
25. لي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية، منظور إستراتيجي" ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008
26. مجدي عبد الله شراره، "الاتجاهات الحديثة إدارة الموارد البشرية" ، بدون ذكر الناشر.
27. مجدي عبد الله شراره، "الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ، 2019.
28. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد، نفسية محمد باشري ، "إدارة الموارد البشرية" ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة.
29. مناصرية رشيد، "الكافاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، جامعة ورقلة ، 2012.
30. منال البارودي، "القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي" ، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، 2016.
31. مهما عادل أمين، "إدارة الموارد البشرية" ، محاضرات لاستيفاء مقياس إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، 2023.
32. نوري منير ، "الوجيز في تسيير الموارد البشرية" ، 2015.
33. نوري منير ، "تسخير الموارد البشرية" ، ط2، جامعة الشلف ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014.

34. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد المحسن الفضل، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكمال"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006
35. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم الفوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكمال".
36. يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي التكنولوجي".

Bernard Matoury et Daniel Crozer Crozer ; *Gestion des R H pilotage social et performances*, édition 5, Dumod, Paris, 2003, P90.

Annick Saint-Sauveur et Jean-Pascal Lapre, *La fonction formation dans l'entreprise « le manuel du responsable de formation)*, Ed, Garnier, Paris, 1984, p.34.

الفهرس

1	مقدمة حول المطبوعة:
المحول الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية	
أولاً: إدارة الموارد البشرية، التطور والنشأة.....3	
1-تطور إدارة الموارد البشرية:.....3	
2-مفاهيم إدارة الموارد البشرية: تعريفها، أهميتها، أهدافها.....9	
المحور الثاني: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	
أولاً: ماهية وأهمية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:.....13	
ثانياً: كيفية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:.....14	
ثالثاً: تحليل المطلوب من العمالة:.....15	
رابعاً: كيفية معالجة الفائض العجز من العمالة:.....15	
المحور الثالث: تحليل وتصميم الوظائف	
أولاً: مفهوم تحليل الوظائف ووصفها.....16	
ثانياً: أهمية تحليل الوظائف.....17	
ثالثاً: الأساليب الرئيسية لتحليل الوظائف18	
المحور الرابع: توظيف الموارد البشرية	
أولاً: الاستقطاب.....21	
ثانياً: تعريف إستراتيجية الاختيار والتعيين.....28	
المحور الخامس: نظام الأجر والحوافز	
أولاً: ماهية الأجر.....37	
ثانياً: ماهية الحوافز42	
المحور السادس: التدريب	
أولاً: ماهية التدريب50	
ثانياً: دور التدريب في الموارد البشرية58	
المحور السابع: إدارة المسار الوظيفي	
أولاً: تعريف المسار الوظيفي61	
ثانياً: أهمية إدارة المسار الوظيفي.....61	
ثالثاً: نماذج تخطيط المسار الوظيفي62	
المحور الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية	

أولاً: مفهوم تقييم الأداء	62
ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين	62
ثالثاً: تقييم أداء العاملين (الموارد البشرية)	63
رابعاً: استخدامات تقويم الأداء :	63
خامساً: إجراءات تقويم الأداء	64
سادساً: إدارة عملية تقويم الأداء	64
سابعاً: إستراتيجية تقييم الأداء	64
ثامناً: وظائف تقييم أداء العاملين	65
تاسعاً: شروط نجاح تقييم أداء العاملين	65
المحور التاسع: وظيفة الصيانة والتكامل لإدارة الموارد البشرية	
أولاً: مفهوم الصيانة البشرية	65
ثانياً: أهداف الصيانة البشرية	66
ثالثاً: أهمية صيانة الموارد البشرية	67
رابعاً: عناصر الصيانة البشرية	68
المحور العاشر: التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية	
أولاً: تحدي تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي	69
ثانياً: تحدي القوى العاملة والبيئية	71
ثالثاً: تحدي جذب واستقطاب المواهب والمحافظة عليها	71
قائمة المراجع	73
الفهرس	76
قائمة الاشكال والجداول	77

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	دور الموارد البشرية في خلق القيمة	01
20	العلاقة بين تحليل الوظيفة ومخرجاتها	02
53	اهداف التدريب	03

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	مؤشرات الاختيار الموارد البشري	01